

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost bankovní instituce
Competitiveness of the Banking Institutions

Student: Ivana Kašpárková, DiS.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2011

Zadání bakalářské práce

Student: **Ivana Kašpárková, DiS**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Specializace: **02 Ekonomika podniku**
Téma: **Konkurenceschopnost banky**
Competitiveness of the Bank

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska
 3. Představení banky
 4. Aplikační část
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York: Free Press, 1998. 592 s. ISBN 0-684-84146-5.
VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 304 s. ISBN 80-247-2409-6.

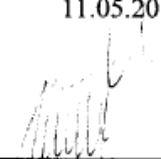
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011

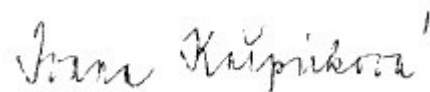



prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne: 11. května 2011

A handwritten signature in black ink, reading "Jana Křípíková". The script is cursive and somewhat stylized.

Podpis:

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Haně Šterkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH:

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	3
2.1	BANKOVNÍ INSTITUCE A BANKOVNÍ SOUSTAVA	3
2.1.1	<i>Charakteristika obchodního bankovníctví</i>	<i>4</i>
2.1.2	<i>Charakteristika České národní banky</i>	<i>5</i>
2.2	KONKURENCESCHOPNOST	6
2.3	TRH FINANČNÍCH ZDROJŮ A FAKTORY URČUJÍCÍ JEJICH KONKURENCI	10
2.3.1	<i>TRH a subjekty trhu.....</i>	<i>12</i>
2.3.1.1	<i>Mikroprostředí podniku.....</i>	<i>13</i>
2.3.1.2	<i>Makroprostředí podniku</i>	<i>15</i>
2.3.1.3	<i>Mezoprostředí podniku.....</i>	<i>16</i>
2.4	METODA BALANCED SCORECARD	17
2.5	DOTAZOVÁNÍ.....	23
2.6	SHRNUTÍ	24
3	PŘEDSTAVENÍ BANKY	25
3.1	SLUŽBY POSKYTOVANÉ RAIFFEISENBANK, A.S.	26
3.2	KONKURENCE RAIFFEISENBANK, A.S.	27
	Hrozba konkurence zákazníků	28
4	APLIKAČNÍ ČÁST	29
4.1	APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD.....	29
4.1.1	<i>Finanční perspektiva</i>	<i>29</i>
4.1.2	<i>Zákaznická perspektiva</i>	<i>31</i>
4.1.3	<i>Perspektiva interních podnikových procesů.....</i>	<i>33</i>
4.1.4	<i>Perspektiva učení se a růstu.....</i>	<i>34</i>
4.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	36
4.2.1	<i>Průzkum mezi neklienty Raiffeisenbank, a.s.....</i>	<i>37</i>
4.2.2	<i>Průzkum mezi klienty Raiffeisenbank, a.s.....</i>	<i>42</i>
4.3	SWOT ANALÝZA.....	43
4.4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	44
5	ZÁVĚR.....	47
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Před listopadem 1989 existovaly na území České republiky pouhé čtyři banky, včetně banky centrální. K datu 1. 9. 2010 je na území České republiky evidováno 41 bank. Do tohoto počtu jsou zahrnuty banky s rozhodující českou účastí a banky s rozhodující zahraniční účastí, které si zde zřídily své pobočky nebo dceřiné společnosti.

S rostoucím počtem bank roste i jejich vzájemná soutěživost a snaha o konkurenceschopnost. Výhodnější podmínky, lepší a rychlejší služby, patří k základním vlastnostem, kterými se banky snaží získávat své nové klienty a udržet ty stávající. V současné době se však již nabízené podmínky bank začínají pomalu vyrovnávat a těžiště rozdílu mezi bankami se posunuje stále do kvality poskytovaných služeb.

V podstatě nic nevyjadřuje proměnu ekonomického systému v České republice tak zřetelně, jako důrazná a úplná přeměna v bankovním sektoru. Vývoj, který lze také nazvat „obnovou“ peněz mění chování všech, kteří přicházejí do styku s bankovními institucemi. Je proto úplně přirozené, že je v České republice shon po různých informacích o bankovních institucích. [13]

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků aplikovat metody na činnost bank, které povedou k zefektivnění činnosti bank a udržení stávající pozice na trhu. Dílčím cílem je na náhodném vzorku klientů různých bank v České republice a na náhodném vzorku klientů Raiffeisenbank, a.s. zjistit jejich potřeby a přání týkající se otázek v bankovních službách. Na základě získaných informací budou navržena opatření, které povedou k prosazení a zkvalitnění bankovních služeb poskytovaných na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti v budoucím období Raiffeisenbank, a.s.

Teoretická část je věnována otázkám konkurenceschopnosti bank a pohledu mikrookolí na činnosti jednotlivých bank. Hlavní metodou aplikovanou při zpracování praktické části bakalářské práce je metoda Balanced scorecard. Balanced scorecard je souborem nástrojů, které převádějí plány a cíle do ucelené a srozumitelné složky měřítek peněžní a nepeněžní výkonnosti podniku. Taktéž je v této práci využita metoda opírající se o zkušenosti klientů bank s jejich službami pomocí dotazníků zaslaných emailem anebo osobně dotazovaných. Cílem tohoto výzkumu byl monitoring stávajícího bankovního systému a snaha zjistit klady a zápory, které se mohou objevit v našem bankovníctví a využít příležitostí a hrozeb v tomto

segmentu. V této bakalářské práci je provedena SWOT analýza a popsány silné a slabé stránky Raiffeisenbanky, a.s. na základě výsledků dotazníkového šetření.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na služby poskytované Raiffeisenbank, a.s. a to zejména na moderní bankovní produkty a služby, které banka nabízí. V této části je rovněž nastíněna filosofie podnikání Raiffeisenbank, a.s. a využití metod aplikovaných přímo na banku, které jsou popsány v teoretické části.

V závěru bakalářské práce jsou popsány výsledky jednotlivých analýz. A rovněž navrženy nové návrhy a možnosti, které by zvýšily konkurenceschopnost Raiffeisenbank, a.s. v bankovním sektoru České republiky.

2 Teoreticko-metodologická východiska

2.1 Bankovní instituce a bankovní soustava

Existence tržní ekonomiky je nemožná bez existence peněz a taktéž peníze jsou jednoznačně spojeny s existencí a činnostmi bank.

Finanční trh je místem střetu poptávky s nabídkou po finančních prostředcích. Finanční trh tvoří logickou součást tržního mechanismu, jeho rozvoj zcela souvisí s využitím peněžních a kapitálových zdrojů. Taktéž jako na trhu zboží a služeb, tak i na finančním trhu se soustřeďuje nabídka a poptávka po penězích a kapitálu, tvoří se jeho cena.[7]

Důležitými aktéry potkávajícími se na tomto místě jsou přebytkové jednotky a deficitní jednotky. Mezi subjekty, které mají dočasně volné peněžní prostředky a subjekty, které mají dočasně nedostatek peněžních prostředků dochází k umístění finančních prostředků. Banky tudíž shromažďují dočasně volné peněžní prostředky a provádějí jejich přerozdělení. Jsou tedy zprostředkovateli mezi nabídkou peněžních prostředků a poptávkou po penězích.

Toto umístění se nazývá transformací a provádí se buďto přímým financováním nebo nepřímým. [7]

Bankovní soustavu tvoří centrální banka a obchodní banky, tj. dvouúrovňový systém.

Centrální banka je institucí státu. Je to nepodnikatelský subjekt, tzn., že její základní úlohou není vykazovat zisk. Úkoly centrální banky můžeme stručně shrnout v následujících bodech:

- **emisní funkce** - jako jediná banka v zemi má právo emitovat nové peníze a staré stahovat z oběhu;
- **banka bank** - může bankám poskytovat úvěry (za speciální úrokové sazby - diskont, repo, lombard), stanovuje pravidla pro komerční poskytování úvěrů (např. úvěrové stropy)
- **správce měnových rezerv a státního dluhu** - centrální banka provádí finanční operace vlády, operuje se státními cennými papíry a uskutečňuje kurzovou politiku
- **bankovní dozor** - má právo prověřovat legálnost bankovních operací, uděluje bankovní licence, provádí dohled nad peněžními a kapitálovými

trhy (v ČR má na starost dohled nad kapitálovými trhy speciální instituce - Komise pro cenné papíry);

- **reprezentace** - ČR je členem mezinárodních institucí MMF (Mezinárodní měnový fond), Světová banka a představitel centrální banky zde ČR zastupuje.

Veškeré činnosti centrální banky jsou cíleně zaměřeny k jednomu základnímu úkolu a tím je rovnováha měnové stability země. Ta je představována především mírou inflace. [13]

2.1.1 Charakteristika obchodního bankovníctví

Mezi finanční zprostředkovatele patří především univerzální obchodní banky (tj. banky zabývající se všemi nebo vybranými bankovními činnostmi), dále to jsou specializované banky, které jsou charakteristické tím, že udělená licence se soustředí pouze na provádění určitého druhu činnosti. Patří zde hypoteční banky (poskytují dlouhodobé půjčky proti zajištění nemovitosti) a záruční, rozvojové banky (poskytují záruky na část jistiny úvěru, nebo dotaci na úroky u úvěrů do vybraných odvětví, např. zemědělství, nebo na vybrané rozvojové programy), stavební spořitelny a úvěrová družstva. [7]

Obchodní banky jsou v tržních ekonomikách základním článkem bankovní soustavy a jejich prvořadými klienty jsou velké a střední průmyslové podniky a obchodní firmy, kterým obchodní banky poskytují krátkodobé a střednědobé úvěry a zprostředkovávají platební styk. Jsou tedy univerzálními bankami. [14]

„Obchodní banky jsou podnikatelskými subjekty a **podnikají za účelem dosažení zisku**.

Operace obchodních bank:

- **depozitní služby** (pasivní povahy) banka je v pozici dlužníka a platí úroky z vkladů;
- **úvěrové operace** (aktivní povahy) banka je v pozici věřitele a získává úroky z poskytnutých úvěrů;
- **převody peněz a další služby** zákazníkům (zprostředkovatelské povahy) banka je poskytovatel služby, za kterou získává poplatky.“ [23]

V zásadě je tedy **zisk bank** dosažen **z úrokového rozpětí** (úroky přijaté minus úroky vydané) **a z poplatků za služby**. V současné době sílí tendence k rozšiřování služeb klientům a zvyšování podílu poplatků na výsledném zisku banky.[23]

Banky by při své činnosti měly dodržovat tyto zásady:

- **zásada rentability** - banka by měla provádět operace ziskové (neuzavírat obchody, o kterých předem ví, že budou ztrátové);
- **zásada likvidity** - schopnost dostat v kterémkoliv okamžiku svým závazkům vůči klientům (tzv. zlaté bankovní pravidlo: "Časový průběh aktivních operací musí odpovídat časovému průběhu pasivních operací".);
- **zásada jistoty** - každá bankovní operace představuje do určité míry riziko, a hlavním úkolem banky je tato rizika eliminovat.

Vzhledem k tomu, že banky vedou mezi sebou konkurenční boj, snaží se někdy získat konkurenční výhodu překročením výše uvedených pravidel. Tím ovšem zvyšují rizika svého podnikání a v konečném důsledku to může vést k jejich bankrotu. [23]

2.1.2 Charakteristika České národní banky

Ve znění zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance, je Česká národní banka ústřední bankou České republiky a institucí vykonávající dohled nad finančním trhem. Zodpovědnost za regulaci bankovního systému a za dohled nad ním jsou státem právě svěřovány České národní bance. Jedná se o právnickou osobu, která má podobu veřejnoprávního postavení a její sídlo je v Praze. Její činnost lze regulovat pouze na základě zákona.

Nejvyšším řídicím bankovním orgánem je bankovní rada. Je sedmičlenná a jmenuje ji prezident České republiky na dobu šesti let. V čele této bankovní rady stojí guvernér.

Hlavními úkoly České národní banky jsou péče o cenovou stabilitu v ekonomice, vydává hotovostní oběživo, určuje velikost povinných minimálních rezerv, reguluje celkovou nabídku peněz v ekonomice. Je bankou bank a také bankou státu, vede účty státních organizací a provádí některé operace pro vládu v oblasti cenných papírů, aj. Uděluje a odebírání licence komerčním bankám a jiným finančním institucím. Taktéž ovlivňuje měnové kurzy svými zásahy na měnových trzích aj. Výrazným znakem České národní banky je její nezávislost na vládě.

Hlavními úkoly České národní banky jsou tyto čtyři základní funkce. Je bankou obchodních bank, bankou státu, reguluje celkovou nabídku peněz v ekonomice a reguluje peněžní trh.

Vizi a hlavním posláním České národní banky je, že „**Česká národní banka na základě pravomocí, které jí svěřují zákony České republiky, pečuje jako integrovaný orgán regulace a dohledu nad finančním trhem o stabilitu finančního systému a bezpečný a plynulý rozvoj finančního trhu České republiky.**“[31]

Svou měnovou politikou usiluje o stabilitu ceny a o udržení důvěryhodnosti české měny. Díky dohledu nad finančními institucemi pečuje o rovnováhu finančního systému a chrání zájmy klientů v bankovním sektoru. Stabilizací zúčtovacího systému a emisí bankovek a mincí zajišťuje efektivní platební styk a tok hotovosti. [23]

2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenci je možno definovat jako proces, v kterém se střetávají různé zájmy subjektů trhu s cílem dosáhnout maximální hmotnou výhodu. Další možností je např. podnik, který vyrábí stejné výrobky pro stejný trh anebo se může taktéž jednat o soutěž, boj, proces mezi jednotlivými subjekty o co nejvýhodnější postavení na trhu s cílem získat pro sebe maximální výhody.

Adam Smith nazval konkurenci „neviditelnou rukou trhu“, podle jeho názoru se pozitivní prvky tržního mechanismu mohou plně uplatnit jen tehdy, když existuje dokonalá konkurence.

Význam konkurence:

- Jedna ze základních podmínek fungování tržního mechanismu.
- Soutěž mezi výrobcí zboží a služeb o nejvýhodnější podmínky výroby a prodeje.
- Pro výrobce má motivační charakter, protože je nutí zvyšovat produktivitu práce a rozšiřovat výrobu na moderním základě uplatňování nejnovějších vědeckých poznatků.

Skoro každá instituce má na trhu své konkurenty, kteří produkují podobné výrobky či služby. Jedná se o určité konkurenční prostředí. Z tohoto důvodu je proto vhodné prostudovat

oblast silných a slabých stránek naší firmy. Vzájemná soutěživost mezi firmami tvoří konkurenci.

Na trhu rozlišujeme pět stupňů konkurence:

1. Konkurenční varianty výrobku v rámci značky – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku.
2. Konkurenční značky v rámci výrobní formy – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt.
3. Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy – zpravidla se jedná o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení potřeby.
4. Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby.
5. Konkurenční výhody lze rozdělit do několika kategorií, např.:
 - **Nákladová výhoda** – dosahujeme nižších nákladů než konkurence, což nám umožní snížit naši cenu proti konkurenčním
 - **Diferenciální výhoda** – znamená významnou odlišnost přinášející zákazníkovi požadované uspokojení vyšší než u konkurence
 - **Marketingová výhoda** – pomocí marketingových aktivit dosažená dominance v oblastech prodeje, povědomí o značce výrobku, distribuci nebo jejich kombinací. [12]

Konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku na konkurenčních trzích. [10]

Konkurenceschopnost je kladnou vlastností konkurenta a jeho konečný výraz vzájemného působení se skupinou konkurentů v konkurenčním prostředí.

Konkurenti jsou definováni jako prvky skupiny konkurence, které se vyznačují konkurenčními silami, jež ovlivňují konkurenci tak, aby rázným, rychlým, prosperujícím a efektivním stylem nabyli rozhodujícího vlivu a role v konkurenčním prostředí navzdory všem ostatním skupinám konkurence.

Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů, které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. Konkurenční prostředí je podle

této definice prostorem, kde působí v časové funkci silová vektorová pole dvou či více objektů nebo subjektů, tj. např. živočichů, rostlin a lidí, stejně jako jimi přirozeně nebo účelově vytvářených společenství. [10]

Z ekonomického pohledu je konkurenční prostředí chápáno jako hřiště, které tvoří nepřirozené hranice, kde v čase a místě a s maximálním vypětím soupeří podnikatelské subjekty, aby dosáhly co největších úspěchů při uskutečňování ekonomických, obchodních a podnikatelských činností. Konkurenční prostředí působí i v roli tzv. „soudce“, ten rozhoduje o vítězi a odděluje je od poražených, málo úspěšných subjektů.

Z hlediska marketingu je konkurenční prostředí chápáno jako místo, kde se setkává požadavek daného prostředí jako pocit nouze spojený s potřebou po uspokojení. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb, které jsou jazýčkem na vahách kupujícího při volbě produktu nebo služby a dodavatele v rámci výběrových řízení. [10]

Konkurence a konkurenceschopnost z hlediska podniku

Konkurenceschopnost je „schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti“, jak tvrdí Mikoláš (2005, str. 80)

Konkurenceschopnost jako potenciál

Konkurenceschopnost je podstatou konkurence firem, ale současně je i jednou z podob podnikatelského potenciálu. Při přemýšlení o konkurenceschopnosti firmy je nutné zkoumat vztah mezi produktem a potenciálem k vytvoření produktu. Potenciál je tedy rozdíl mezi tím co je, a tím, co může nebo musí být. Vyvolává pravděpodobnou změnu, a to příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového. [13]

Nové pojetí konkurence

Především kategoriím, jako je i identita, integrita, mobilita a suverenita firmy je v rámci konkurenceschopnosti firmy věnována velmi malá publicita. A přitom tyto kategorie jsou velmi důležité z hlediska konkurenčního potenciálu.

„Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy v okolním světě. Identita je nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy.

Identitu firmy lze vymezovat různými znaky, avšak pět následujících znaků zřejmě patří ke stěžejním:

1. *idea* - nosná myšlenka, reprezentující podstatu existence firmy, která proniká jako vize firmou a koncentrovaně vyzrává do podnikatelského záměru,
2. *totem* – reprezentační místo ideje – lokalita, místo, objekt, který ztělesňuje ideu do prostorové podoby,
3. *design* – estetický, audiovizuální apod. obraz ideje rozvíjené totem a dalšími znaky identity,
4. *rituál* – chování, komunikace, procesy apod. odvozené z ideje a realizující její obsah,
5. *inovace* – proces přeměn ideje, totemu, designu, a rituálu do nových vývojových forem“, viz. Mikoláš [12, str. 81, 82].

Integrita firmy je dána její soudržností a zahrnuje dva protiklady firmy. Jednak se jedná o její pružnost a na straně druhé je tato individualizovaná identita spojována s celkem, tzn. firmou.

Mobilita je potenciálem firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na vnitřní i vnější změny ve firmě. Vyznačuje se pohybem firmy v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy. [13]

Suverenita představuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní, jestliže má skutečnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má následně možnost svá rozhodnutí uskutečňovat. [13]

Současné formy konkurence z pohledu výše uvedených kategorií a to především s ohledem na mobilitu a suverenitu, přinášejí zřetelné selektování firem na trhu. Malé firmy jsou z větší části místního charakteru s velmi malou mobilitou a suverenitou a pro změnu ty transnacionální firmy jsou globálně mobilní a jejich hlavním nástrojem konkurenceschopnosti je ovládání času a prostoru, rychlost změn, budování sítí a řetězců, reálných i virtuálních. [13]

2.3 Trh finančních zdrojů a faktory určující jejich konkurenci

V době, kdy se vynalezly peníze a mince jako platidla a oběživa a dochází k procesu směny výrobků a služeb, tak v tomto okamžiku také vzniká na trhu finančních zdrojů konkurence. V tržních podmínkách z hlediska složení toků hodnot bankovky a mince tvoří jeden z hodnotových ekvivalentů, kterými se toky hodnot určují a vyměřují. (viz. příloha č.1)

Finanční trh již od začátku představoval a do budoucna bude představovat jednu z důležitých rolí ve vývoji ekonomiky každé země, ve vývoji dílčích úseků hospodářství, jejich složení i profilování konkurence v oboru, konkurenci informačního trhu, finančních zdrojů, nových výrobců, substituentů a odběratelů. Tato role vyplývá z historické úlohy finančních zdrojů a finančních operací jako platidel v celém vzájemně provázaném, tržně konkurenčním prostředí. [3]

V současné době si lze za peněžní prostředky pořídit vše, ať se jedná o informace, materiál, zboží, lidské zdroje a také konkurenční místo na trhu v konkurenčním prostředí. Finanční trh poskytuje každému člověku veliké množství produktů. Jejich jediným cílem a smyslem je poskytnout klientovi za úplatu určitou výši a objem peněžních prostředků na předem stanovenou dobu a ke stanovenému záměru. Jedná se o různé druhy úvěrů, leasingů, hypoték, forfaiting, faktoring a obchody na trzích s cennými papíry aj. Do této skupiny produktů rovněž řadíme stavební spoření a všechny operace na finančním trhu. Tato skupina finančních produktů určuje konkurenci na finančním trhu mezi finančními institucemi, bankami.

Konkurenční prostředí finančního trhu určují tyto faktory:

1. Dostatek volných finančních zdrojů s různou délkou splatnosti a schopnost bank běžně plnit peněžní závazky,
2. Rozsáhlé množství finančních produktů, které umožňují každému klientovi nalézt nejvhodnější produkt,
3. Nabídka různých cen za poskytnuté služby,
4. Spojování produktů a služeb do produktových balíčků s tím, že tyto produktové balíčky nabízejí za výhodnější ceny a se slevami,
5. Rychlost přístupnosti k bankovním službám a produktům,
6. Možnost využívání internetového bankovníctví jako nejrychlejšího způsobu využívání finančních služeb,
7. Snížení rizik z hlediska bezhotovostního platebního a karetního styku,
8. Příležitosti efektivního zhodnocení pro všechny klienty,
9. Možnost oboustranného zapojení klientů do mezinárodního finančního trhu, burzovního světa a trhu s cennými papíry,
10. Možnosti správy majetku a cenných papírů,
11. Průhlednost hospodaření s nabytým majetkem a efektivní využívání nástrojů auditu,
12. Důvěryhodnost klientů aj. [3]

Těchto 12 ukazatelů určuje konkurenci na finančních trzích z pohledu klienta. Jiné faktory by mohly vzejít ze strany konkurentů (objem vkladů, výběrů, objem úvěrů, objem investic aj.). Existují tedy dva různé pohledy na konkurenční prostředí finančních zdrojů a to z interního pohledu a taktéž z pohledu externího. Specifikem finančního trhu je ta realita, že se pro každé poskytnutí finančních zdrojů klientovi žádá hodnotný projekt, na který mají být finanční zdroje dány, a jednak záruky, že peníze se poskytovateli navrátí zpět. Tyto dva předpoklady jsou velmi důležité, jak z pohledu ceny, tak z pohledu rizikovosti a uskutečnění daného obchodu. [3]

2.3.1 TRH a subjekty trhu

Faktický trh je vymezený podnikatelský prostor, který představuje nejbližší okolí podniku. Na tomto trhu existují tyto subjekty: dodavatelé, konkurenti, prostředníci, zákazníci, veřejnost.

Smyslem průzkumu trhu, jeho charakteristik a tendencí je najít způsoby trh segmentovat, tj. rozdělit do obchodně zajímavých a speciálně rozlišených částí.

V současnosti firmy v ojedinělých případech oslovují zákazníky na trhu pouze jedním produktem (tzv. unifikace trhu). Ve většině případů naopak pracují s trhem rozdílně, tzn. že

vytváří specializovanou nabídku pro různé segmenty zákazníků. K tomu používáme cílený marketing, který sestává ze tří kroků – segmentace, cílení, umístění.

Segmentace – tvoří členění trhu na menší skupiny zákazníků, do tzv. tržních segmentů, které vykazují shodné nebo velmi podobné kupní chování. Od jiných skupin se odlišují některou vlastností, která se odráží do jejich kupního a spotřebního chování.

Tržní cílení – představuje zhodnocení jedinečnosti každého segmentu a volbu jednoho nebo více segmentů. Jedinečnost lze např. odvodit z velikosti nebo tempa růstu cílového segmentu nebo také ze strukturální přitažlivosti segmentu a cílů dané firmy. Firma se při výběru rozhodne, jestli se chce zaměřit na jeden, více nebo všechny segmenty.

Tržní umístění – je proces, který souvisí se skutečnými marketingovými strategiemi, kdy volíme konkrétní prostředky pro dosažení příslušného segmentu. Marketingové strategie udávají základní směry k naplnění marketingových cílů.

Segmentace se rozlišují podle toho, kdo je naším zákazníkem, a teda, na kterém trhu k ní dochází. Jestliže je naším zákazníkem konečný spotřebitel, pak tvrdíme, že se pohybujeme na spotřebitelském trhu. Ten se vyznačuje velkým množstvím zákazníků, nízkou územní koncentrací spotřeby, prvotní poptávkou, osobitým rozhodováním a individuálními faktory kupujícího.

Na trhu organizací nepatří mezi firemní zákazníky koneční spotřebitelé, ale další firmy. Trhy organizací jsou specifické malým počtem velkých zákazníků, je zde geografická koncentrace zákazníků, tvoří mezi sebou úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy, poptávka není pružná a je závislá na spotřebitelské poptávce, nakupování je profesionální, racionální a především skupinové.

Rozbor postavení podniku na trhu

V podstatném okolí podniku se nacházejí dvě skupiny. První je mikroprostředí firmy. Tuto skupinu může firma sama o sobě ovlivnit. Druhou skupinou je makroprostředí a to už podnik sám nedokáže kontrolovat.

Nejznámější metodou stanovení pozice vůči konkurentům je SWOT analýza. Vyhodnocení se provádí ve dvou oblastech, a to analýzy ohrožení a příležitostí – externí analýza, a vnitřního prostředí podniku – analýza silných a slabých stránek. [10]

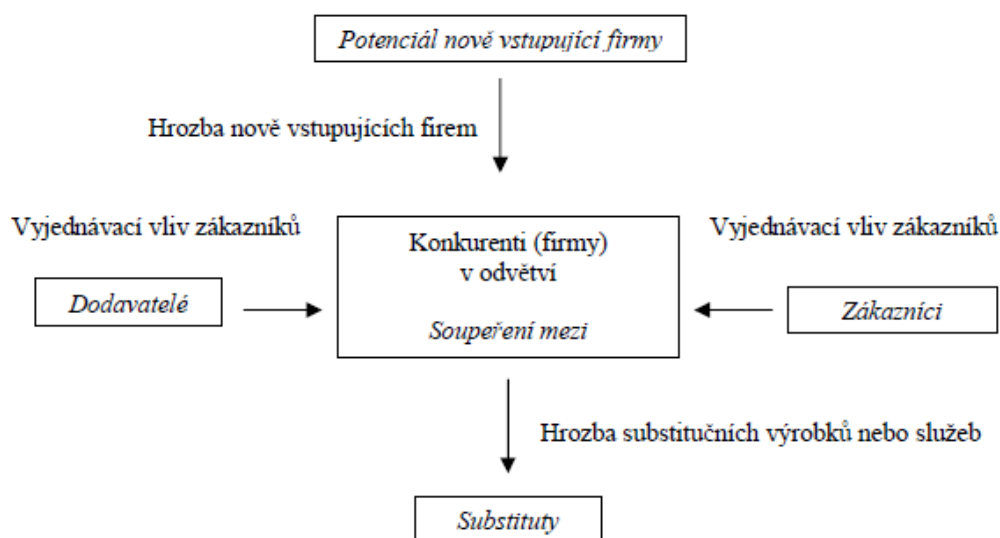
Pomocí PEST analýzy ohodnotíme makroprostředí podniku a pro mikroprostředí můžeme využít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil.

2.3.1.1 Mikroprostředí podniku

Faktory mikroprostředí tvoří odběratelé, dodavatelé, noví konkurenti a také konkurenti v odvětví a substituční výrobky. Analýza konkurenčních faktorů v mikroprostředí podniku je také pojmenována jako Analýza pěti konkurenčních sil dle Portera, (viz. obrázek č.1). [13]

Portrova analýza pěti konkurenčních sil

Graf 2.1 Portrova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: [12, str. 81, 82]

Porterova analýza pěti konkurenčních sil monitoruje sílu konkurence. V prostředí těchto pěti konkurenčních sil existují vzájemné vztahy. Jestliže dojde ke změně jedné konkurenční síly, může to mít důsledek i na ostatní.

Konkurenční síly tvoří následné hrozby:

- **Hrozba konkurence uvnitř daného odvětví, oboru**

Jedná se o konkurenci mezi již skutečnými a fungujícími firmami.

- **Hrozba nové konkurence**

Tato hrozba se zakládá na teorii, že na trh chce vstoupit nový subjekt, ať je to už nově vytvořený podnik, firma nebo rozšíření některého ze stávajících podniků.

- **Hrozba konkurence substitutů**

Při této hrozbě dochází k tomu, že konkurence bude produkovat služby či produkty ve stejné nebo vyšší kvalitě za nižší cenu. Přejít k nahraditelným produktům není finančně náročný.

- **Hrozba konkurence dodavatelů**

Ani jedna firma či podnik se neobejde bez dodavatelů, ať už materiálu, polotovarů, zboží nebo služeb, proto je důležité pátrat po možnostech v těchto oblastech – s kterými dodavateli lze spolupracovat. Jaké jsou jejich obchodní, dodací a platební podmínky, kvalita jejich výrobků, jak pohotově jsou schopní a ochotní splnit vaše požadavky. Jak dokážou s vámi komunikovat atd. Informace můžete získat z internetu, telefonickým a osobním kontaktem, prostřednictvím referencí atd.

- **Hrozba konkurence zákazníků**

Klienti se snaží přimět obchodníky ke snižování cen, poplatků. Samozřejmě žádají výrobky a služby co nejlepší kvality a to vede k napětí mezi konkurenty v oboru.

Proto pravidelným monitorováním vystupování konkurence a odezvou na objevené údaje si můžeme zajistit poměrnou výhodu. Tato poměrná výhoda se stává **konkurenční výhodou**, jestliže je tato výhoda chápána koncovými zákazníky jako důležitá a nepostradatelná a pro konkurenty v oboru je těžko napodobitelná. [10]

2.3.1.2 Makroprostředí podniku

Na firmu a její činnost působí v neposlední řadě makroprostředí. To představuje nepředvídatelné vlivy okolního světa. K analýze tohoto makrookolí podniku se používá PEST analýza. Jde o analýzu prostředí politického, ekonomického, sociálně-kulturního a technického.

Politické prostředí

Představuje soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, které zahrnují vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací. Jsou zde formulovány určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Stát těmito předpisy chrání celospolečenské zájmy, jak spotřebitele, tak i výrobce.

Ve specifických oblastech tuto činnost vykonávají různá zájmová sdružení.

V případě nerespektování legislativy nám hrozí hned dvojí postih. Prvním bývají mnohdy vysoké finanční pokuty. Z marketingového hlediska však může být mnohem horším trestem negativní ovlivnění naší pověsti a tím její důvěryhodnosti. [13]

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí představuje pro firmu komplex trendů, které pro nás znamenají určité podnikatelské možnosti. Také však zahrnuje vlivy, které působí na kupní sílu a výdaje obyvatelstva. Patří zde tyto makroekonomické ukazatele, jako je nezaměstnanost, průměrná mzda, výše důchodů, kupní síla obyvatelstva, devizové kurzy, úrokové sazby a řada dalších.

Sociálně-kulturní prostředí

Toto prostředí výrazně působí na celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Především se jedná o tyto faktory: úroveň vzdělání, národní tradice, náboženství, demografický vývoj populace, přístup k práci a volnému času a opět řada dalších ukazatelů.

Technické prostředí

Poslední století je charakteristické množstvím změn v oblasti inovací do nových technologií. Změny působící v této oblasti jsou velmi rychlé a dochází k novému trendu a to ke zkracování cyklu tržní životnosti výrobku.

V tomto prostředí rozebíráme výdaje na výzkum a vývoj, nové objevy a vynálezy, stavy technologií, rychlost zastarávání technologií, počet vědeckých a výzkumných pracovníků, aj. [13]

2.3.1.3 Mezzoprostředí podniku

U mezzoprostředí se jedná o prostředí regionální, místní. Působí přímo na určité podnikatelské činnosti v daném prostoru. Je tvořeno těmito charakteristikami:

- ekonomické a všeobecné kultury daného prostoru (regionu, lokality), např. hornatost krajiny, vodní plochy, lesy, přírodní zvláštnosti,
- technické a dopravní infrastruktury,
- ekonomické infrastruktury (existence bank, právní, softwarové aj. služby, poradenské firmy, hotely, pošty, agentury atd.),
- podnikatelských iniciativ (jako jádra podnikatelských inovací),
- ostatních faktorů (přírodních, kulturních, etických aj.). [14]

SWOT analýza

„ Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). [10]

Mezi hlavní cíle firmy by mělo spadat omezení slabých stránek a podpora při využití silných stránek. Taktéž bychom měli využívat příležitosti v okolí a snahu předpovídat a odolávat případným hrozbám z okolí. Jedině tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními subjekty. Abychom toto mohli využít, potřebujeme mít dostatečně kvalitní informace o firmách a jejich okolí.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. [10]

Při sestavování Swot analýzy se formulují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů (viz.příloha 11) a do každého se umístí jeden z uvedených pojmů. K němu se dedikuje konkrétní počet faktorů, který bude závislý na velikosti a cíli našich analýz. Po vypsání všech důležitých faktorů, které ovlivňují naši firmu, je vhodné provést tuto činnost i pro dílčí aktivity, jakými jsou např. konkurenti, výrobky, zeměpisné oblasti aj. [10]

Pro stanovení nejdůležitějších faktorů popisujeme jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Podle ohodnocení jednotlivých faktorů můžeme následně vyrobit přehledné grafické zobrazení všech faktorů. U vyhodnocení silných a slabých stránek nám k tomu poslouží matice závažnosti/výkonnosti.

Při analýzách okolních vlivů prostředí využíváme pro grafické vyjádření významu jednotlivých faktorů matice příležitostí a matice ohrožení, ve kterých se faktory dostávají do jednotlivých kvadrantů na základě své síly působení a pravděpodobnosti možného výskytu. Teprve podle tohoto vyhodnocení získáme přehled o tom, na které faktory se máme zaměřit ihned a na které v budoucnu. [10]

2.4 Metoda Balanced Scorecard

Tato metoda vyrovnaně převádí mise a vize do cílů a jejich metrik takovým způsobem, aby uceleně a souhrnně postihovaly jednotlivé zóny podniku a taktéž všechny podstatné oblasti předpokladů.

Cíle a měřítka BSC jsou výsledkem strategie a vize podniku a monitorují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy jsou základem metody BSC (viz. příloha 8)

BSC je svojí strukturou a jednoduchostí používána ve velkém měřítku v našich firmách. Jedná se o poměrně jednoduchý nástroj k vyjádření kauzálních vztahů *příčina-důsledek*, umožňující vyváženým způsobem strukturovat cíle a jejich metriky.

Cíle jsou primárně stanovovány na strategické úrovni ve finanční perspektivě. Podkladem pro stanovení těchto cílů je zejména analýza trhu, analýza změn v relevantním okolí, SWOT analýzy a analýza minulých výsledků firmy.

V návaznosti na finanční cíle jsou stanoveny cíle v zákaznické perspektivě. Typickým výstupem je potom formulace cílů, jako jsou:

- Cíle v hunting (prodej nově získaným zákazníkům ve chtěné struktuře)
- Cíle ve farming (výnosy získané od stávajících zákazníků ve chtěné struktuře).

Tento pohled je následně rozpracováván ve struktuře produktů a služeb, podle kategorií zákazníků, podle teritorií, podle jednotlivých tržních segmentů, podle procesů, podle organizačních jednotek, aj. [10]

BSC zvyšuje soubor cílů a vizí podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. BSC zachycuje rozhodující hodnototvorné aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. I když BSC zachycuje krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.[7] (viz. příloha č.2)

Strategické cíle a měřítka BSC jsou šířeny v celém podniku prostřednictvím firemních novin, videa, bulletinu aj. tyto informace poskytují zaměstnancům přehled o kritických cílech společnosti, kterých chce daná společnost dosáhnout. BSC je také základem pro spolupráci výkonných manažerů a představenstva za uskutečnění podnikových plánů. BSC se snaží o komunikaci mezi výkonnými manažery, představenstvem týkající se jak krátkodobých cílů firmy, tak i zavádění strategie, která se orientuje na zvyšování výkonnosti podniku. Závěrem tohoto komunikačního procesu by měli všichni zúčastnění pochopit dlouhodobé strategické cíle podniku.

S rostoucím počtem podniků, které s BSC pracují, je stále více zřejmé, že BSC lze využít k:

- Vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie
- Komunikaci strategie v rámci celého podniku
- Sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií
- Propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty
- Identifikaci a sladění strategických iniciativ
- Provádění periodických a systematických strategických revizí
- Získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie

BSC vyplňuje mezeru většiny manažerských systémů – absenci systematického procesu implementace a získání zpětné vazby týkající se strategie. Manažerské procesy založené na BSC podniku umožňují zaměřit se na implementaci dlouhodobé strategie. Pokud BSC je takto využito, stává se základem řízení podniků informačního věku. [7]

Primárním úkolem perspektiv BSC je před strategickým procesem, určit model uvažování, jenž by zabezpečil to, že všechny významné činnosti v podniku budou ve

vyváženém poměru. Většinou se používají čtyři až pět perspektiv. Čtyři perspektivy BSC dokážou stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky (hard) a měkčími, subjektivnějšími měřítky (soft). I když velké množství měřítek může být v BSC na první pohled matoucí, obsahuje správně sestavený BSC pouze smysluplné údaje, neboť všechna měřítka jsou nasměrována k dosažení integrované strategie. [7]

Finanční perspektiva

Základním smyslem BSC v podniku by mělo být propojení finančních plánů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou poté středem, do jehož nitra směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Finanční cíle a měřítka tak musejí představovat dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a dále slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv.

Finanční cíle podnikatelského subjektu se mohou v jednotlivých etapách životního cyklu velmi odlišovat. Jde o tyto tři fáze:

- Růst
- Udržení
- Nejnovější výnosy (sklizeň)

Podnikatelská jednotka se v růstové fázi nachází v raném období svého životního cyklu. Služby nebo výrobky, které poskytují, mají velký růstový potenciál a ke zhodnocení této kapacity musejí mnohdy zmobilizovat významné zdroje pro vývoj a distribuci nových výrobků a služeb, rozšiřování výrobních potenciálů, včetně provozního zázemí, investice do infrastruktury a distribuce, vztahy se zákazníky, aj.

Podnikatelské jednotky, které se nacházejí v růstové fázi, mohou fungovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE (rentabilita vloženého kapitálu). Celkovým finančním cílem bude pro tuto jednotku procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových úsecích, skupinách zákazníků a krajích.

Naprostá většina podnikatelských jednotek se nachází ve fázi prostřední a to fázi udržení, kdy neustále přitahují investice a je od nich vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se od nich, že si udrží svůj podíl na trhu a nepochybně ho ještě zvýší. Investiční projekty v této fázi jsou zaměřeny převážně na odstranění úzkých míst,

zvýšení kapacit a neustálé zlepšování. Naprostá většina podnikatelských jednotek v rámci této fáze, použije finanční cíle, které jsou zaměřeny na tvorbu zisku. Tyto používaná měřítka spojují účetní příjmy s objemem investovaného kapitálu. Příkladem takových měřitek je návratnost investic (ROI) – určuje poměr vydělaných peněz k penězům investovaným, dále výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) – je to podíl zisku před úroky a zdaněním k rozdílu mezi celkovými aktivy a krátkodobými závazky a přidaná hodnota (EVA) – znamená, když čistý provozní zisk po zdanění odečteme od nákladů investovaného kapitálu.

Podniky, které docílí ve svém životním cyklu fáze konečné a to fáze zralosti, již rozsáhle neinvestují ve velkém měřítku, nýbrž provádějí údržbu stávajících zařízení a schopností. Investiční projekty by měly být krátkodobé. Významná je maximalizace přítoku hotovosti do této podnikatelské jednotky. Ukazateli v této fázi může být provozní cash flow (před odpisy) a snižování požadavků na pracovní kapitál.

BSC by mělo být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli a jejich propojováním s posloupnostmi akcí ve finančních, zákaznických a interních procesech týkajících se zaměstnanců a systémů a končí dlouhodobou ekonomickou výkonností. Ve většině podniků, mohou finanční oblasti – růst obrátu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití zdrojů a snižování rizika – poskytovat nezbytné vazby napříč všemi čtyřmi perspektivami BSC. [7]

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC definují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty jsou pro podnik zdrojem obrátů a ty jsou součástí jeho finančních cílů. Zákaznická perspektiva stanovuje primární zákaznická měřítka konkrétních cílových zákazníků a tržních segmentů. Mezi ně patří např. spokojenost a věrnost zákazníků, možnosti jejich udržení, zajištění nových zákazníků a výnosnost. Pokud by podniky nepochopily v pravou chvíli požadavky svých zákazníků, mohla by je nakonec zaskočit konkurence, která by tyto potřeby a požadavky našich zákazníků uspokojila lépe. Z tohoto důvodu se podniky snaží zajímat o své zákazníky, kteří jsou pro ně důležití. Je jasné, že pokud chce podnik prosperovat a dosahovat skvělé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky či služby v co největší kvalitě pro zákazníka.

Mimo úsilí, které je zaměřené na uspokojení potřeb zákazníků, by měli manažeři podniku v zákaznické perspektivě BSC převést strategickou vizi do skutečných, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Podniky, které se pokoušejí být pro každého vším, obvykle

končí tím, že jsou pro všechny ničím. Přesto musejí v rámci svých existujících a budoucích zákazníků identifikovat a vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat. Stanovení hodnotových výhod, které pak budou svým cílovým segmentům poskytovat jsou „klíčem“ k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Tímto způsobem zákaznická perspektiva BSC převádí poslání a strategii do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů, které mohou být komunikovány v rámci celého podniku. [7].

Příklady strategických cílů zákaznické perspektivy:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníků
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Ziskovost zákazníků

Pro získání nejlepšího výsledku by měla být tato měřítko přizpůsobena cílovým zákazníkům, od kterých podnik předpokládá nejvyšší růst a výnosnost.

Měření hodnotových výhod zákazníka je základem úspěchu. Hodnotová výhoda je základním pojmem k pochopení hybných sil základních výstupů, díky nim se měří spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich udržení a podíl na trhu.

V rámci jednotlivých odvětví se hodnotové výhody diferencují, existují však tři kategorie hodnotových výhod, které platí pro všechna odvětví. Jsou to:

- Vlastnosti výrobku/služby.
- Vztahy se zákazníky.
- Image a pověst podniku.

Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky zpravidla vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítko poté, až jsou určeny měřítko a cíle finanční a zákaznické perspektivy. Uvedený postup umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou pro zákazníka a akcionáře nejvýhodnější.

Pro BSC je vhodné, aby manažeři formulovali konečný interní hodnotový řetězec, který startuje inovačním procesem, pokračuje odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb, dále prochází provozním procesem, dodávkou skutečných výrobků a služeb skutečným zákazníkům a končí poprodejním servisem a zárukami.

Postup propojování cílů interních procesů s finančními a zákaznickými perspektivami odhalil dva úplně nové interní procesy, v nichž by měla společnost dosahovat co nejlepších výsledků:

1. Řízení projektových vztahů tak, aby bylo usnadněno rychlé uzavření projektového cyklu,
2. Předvídání a ovlivňování budoucích požadavků zákazníků.

Hodnotový řetězec interních podnikových procesů zahrnuje tři základní procesy:

- Inovační proces
- Provozní proces
- Poprodejní servis (viz.příloha 9)

Inovační proces pokládá za důležité nejprve označit tržní segmenty, kterým chce podnik vyhovět svými budoucími výrobky a službami a potom navrhnout takové výrobky a služby, které tyto konečné segmenty uspokojí.

Provozní proces je velmi důležitým procesem. Podniky, které chtějí dodávat zákazníkům výrobky a služby v co nejlepší kvalitě, by v první řadě měly zjistit výši nákladů, jakost a čas a výkonnost, které jim toto umožní.

Poprodejní proces nám umožní odhalit nedostatky, které se objevují po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi.

Perspektiva učení se a růstu

Tato čtvrtá a poslední perspektiva vyvíjí cíle a měřítka, která napomáhají učení se a růstu podniku. Cíle, které jsou stanovené v předchozích třech perspektivách určují, kde musejí podniky dosahovat skvělých výsledků, aby zacelily mezery ve výkonnosti podniku. Cíle v této perspektivě tvoří infrastrukturu, umožňující dosáhnout cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou důležité pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách.

Existují 3 základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- Schopnosti zaměstnanců – reprezentuje zvyšování kvality rozumového kapitálu
- Schopnosti informačního systému – jedná se o efektivní vnitřní komunikaci
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost – reprezentuje dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě určitých „pobídek“ ponoukají a regulují pracovní výkony

Klíčová skupina měřítek – spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení – poskytuje výstupní měřítka pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti. Hybné síly těchto výstupů jsou zpočátku víceméně obecné a poněkud zaostávají za ostatními perspektivami BSC. Tyto hybné síly zahrnují pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací a stupně angažovanosti lidí, týmů a oddělení pro dosažení strategických cílů. Absence konkrétních měřítek znamená příležitost pro budoucí rozvoj zaměstnaneckých, systémových a podnikových měření, které budou těsněji propojeny se strategií podnikatelské jednotky. [7]

2.5 Dotazování

Dotazování je nejznámější a nejpoužívanější metodou sběru dat. Tento proces je součástí konečné fáze marketingového výzkumu. (viz. příloha č.3)

Dotazování může být provedeno různými způsoby. Jednotlivé typy dotazování mají jednak své výhody a jednak i své nevýhody.

Osobní dotazování – význam dotazníku může být adresován tazatelům, respondentům, nebo současně oběma skupinám. Proto v závislosti na tazateli dotazníku by měly být instrukce vytištěny výrazně odlišně, tak aby je tazatel omylem nepřečetl respondentovi.

Písemné dotazování – u této formy dotazování, respondent vyplňuje dotazník bez pomoci tazatele, proto jsou u této formy požadavky největší. Otázky tvoříme co možná nejprecizněji, aby je respondent pochopil. Součástí dotazníku je průvodní dopis a ofrankovaná obálka.

Telefonické dotazování – v dnešní době je ve velmi velké míře využíván dotazník v elektronické podobě přímo v počítači tazatele a ten do něj vkládá odpovědi díky příslušné klávese. Dotazování je kratší a nemůžeme v něm používat škály.

Elektronické dotazování – nepochybně spojuje v sobě výhody všech typů dotazování, ale také jejich nevýhody. Dle možnosti distribuce dotazníku respondentům (emailem, na www stránce) se rozhodneme pro určitou podobu dotazníku. [10]

Před využitím dotazníku je vhodné provést pilotáž, na malém vzorku respondentů si provedeme testování kvality otázek v dotazníku. [10], viz. příloha 15.

2.6 Shrnutí

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků aplikovat metody na činnost bank, které povedou k zefektivnění činnosti bank a udržení stávající pozice na trhu. Dílčím cílem je na náhodném vzorku klientů různých bank v České republice a náhodném vzorku klientů Raiffeisenbank, a.s., zjistit jejich potřeby a přání týkající se otázek v bankovních službách. Na základě získaných informací budou navržena opatření, které povedou k prosazení a zkvalitnění bankovních služeb poskytovaných na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti v budoucím období Raiffeisenbank, a.s. .

Z tohoto důvodu je zapotřebí podnik prozkoumat a zjistit jeho silná místa a příležitosti, kterých je třeba využít, abych dosáhla stanoveného cíle a dále sledovat slabé stránky a ohrožení v této společnosti, které je třeba zredukovat na minimum.

Aby bylo docíleno požadovaného šetření, budu v této bakalářské práci interpretovat tyto metody: Metoda Balanced Scorecard, Dotazníkové šetření, Porterův model a SWOT analýza.

3 Představení banky

Raiffeisenbank, a.s. je univerzální obchodní bankou, která poskytuje rozsáhlý výběr moderních, kvalitních a spolehlivých bankovních služeb. Tyto služby jsou založeny na vzájemně výhodných vztazích mezi klientem a bankou.

„Emblémem a tradiční ochrannou známkou skupiny Raiffeisen je zvláštní architektonický prvek: dvě zkřížené koňské hlavy (tzv. Giebelkreuz). Giebelkreuz, který již po staletí zdobí štíty mnoha budov v Evropě, je symbolem ochrany rodin shromážděných pod společnou střechou před zlem a životním ohrožením.“ [23], (viz. příloha 12)

Raiffeisenbank a. s. je jednou z největších a nejvýznamnějších bank na trhu v České republice. [23]

Cílem činnosti Raiffeisenbank, a.s. je napomáhat rozvoji středního a malého podnikání, velmi významná je i pomoc školám, neziskovým organizacím a dalším institucím, a odpovědná péče o finanční prostředky občanů. Optimálním výsledkem úspěšného podnikání Raiffeisenbank, a.s. je rostoucí důvěra banky a její rovnováha.

Raiffeisenbank, a.s. je akciovou společností. Tato společnost působí na českém trhu od roku 1993. V roce 2006 se spojila s eBankou a tento sjednocující proces byl zakončen v roce 2008. Raiffeisenbank, a.s. poskytuje své služby klientům díky rozsáhlé síti svých klientských center, hypotečních center a neméně prostřednictvím svých osobních a firemních poradců. V současné době má v České republice více jak 100 poboček a klientských center.

„Raiffeisenbank v roce 2009 vykázala čistý zisk ve výši 1,99 miliardy korun, což představuje meziroční nárůst o 42%. V prvním pololetí roku 2010 dosáhl zisk banky 930 milionů korun, rostly jí přitom jak klientské vklady, tak i úvěry. Podle celkových aktiv ve výši 192 miliard korun je Raiffeisenbank 5. největší bankou v České republice.“[23]

„Pokračující dynamický růst banky potvrdila celá řada ocenění. V nejprestižnější domácí anketě MasterCard Banka roku získala Raiffeisenbank potřetí z poslední čtyř let titul "Nejdynamičtější banka roku", nejlepším účtem roku bylo vyhlášeno eKonto. Po loňském vítězství v hlavní kategorii Banka roku získala v roce 2009 Raiffeisenbank v této kategorii 3. místo. V soutěži Zlatá koruna banka získala první místa v kategorii přímé bankovníctví, hypotéka a podnikatelský účet.“[23]

Na webových stránkách www.rb.cz mohou klienti nahlédnout na základní informace o Raiffeisenbank, a.s. Nachází se zde zóna osobních financí, firemních financí, oblast finančních trhů a informační servis. Jsou zde informace o bankou poskytovaných službách a produktech banky, s přístupem do internetového bankovníctví. Tyto webové stránky jsou stále aktualizovány o nové informace.

Raiffeisenbank, a.s. sídlí na adrese Hvězdova 1716/2b, 140 78 Praha 4. Majoritním akcionářem je s 51 procenty rakouská finanční instituce Raiffeisen Bank.

Orgány banky se skládají z valné hromady, na ni jsou přítomni všichni akcionáři. Koná se nejméně jednou za rok a svolává ji představenstvo. Představenstvo je statutárním orgánem banky, jedná jejím jménem a vztahuje se na ně zákaz konkurence. Dalším orgánem Raiffeisenbank, a.s. je dozorčí rada, která má dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňuje podnikatelskou činnost banky.

Řídící pravomoc v bance je představenstvem svěřena generálnímu řediteli banky. V současné době je generálním ředitelem banky Lubor Žalman. Řídící pravomoc uskutečňuje v rozsahu pověření představenstva a v souladu s Organizačním řádem. Řídícím orgánem Raiffeisenbank, a.s. je centrála, která v součinnosti s ostatními organizačními jednotkami Raiffeisenbank, a.s. zkvalitňuje a zefektivňuje činnost celé banky. [23], viz. příloha č. organizační struktura Raiffeisenbank, a.s.[30]

Celkový počet klientských center v České republice je více než 100 a celkový počet zaměstnanců činí 1773 lidí. Z toho 50 % zaměstnanců u Raiffeisenbank, a.s. pracuje více než 4 roky a pouze 18 % zaměstnanců méně než 1 rok a taktéž lze potvrdit, že 76 % zaměstnancům je více než 20 let a méně než 40 let, přičemž ženy u Raiffeisenbank, a.s. tvoří početnější skupinu zaměstnanců.

V Moravskoslezském kraji je celkem 13 klientských center Raiffeisenbank, a.s., z toho dvě jsou ve Frýdku Místku, v Ostravě je celkem sedm poboček, v Opavě to jsou dvě pobočky a po jedné pobočce je v Třinci a v Havířově.

3.1 Služby poskytované Raiffeisenbank, a.s.

Na úvod je třeba poznamenat, že služby, které v současné době poskytují velké moderní bankovní domy, jsou v podstatě totožné. Dokládá to tedy určitou rovnováhu mezi bankami. Rozvoj a poskytování služeb výrazně stoupá a proto se banky snaží své služby neustále

zdokonalovat. Podmínky jsou většinou vyrovnané, tj. pro všechny banky stejné. Je tedy nutno vsadit spíše na kvalitu, přesnost a rychlost samotného provedení služeb.

Raiffeisenbank, a.s. nabízí celou řadu bankovních služeb a produktů, s kterými jsou spokojeni, jak klienti v oblasti tuzemského i zahraničního platebního styku, tak depozitních a úvěrových obchodů. (viz. příloha č.4)

3.2 Konkurence Raiffeisenbank, a.s.

Porterův model

Tento model identifikuje a hodnotí vlivy působící na Raiffeisenbank, a.s.

Konkurenční síly tvoří následné hrozby:

- **Hrozba konkurence uvnitř daného odvětví, oboru**

Konkurence uvnitř odvětví v bankovním sektoru je velmi výrazná. Na bankovním trhu působí kromě Raiffeisenbanky, a.s. řada dalších bankovních domů a institucí, jako např. Komerční banka, ČSOB, Česká Spořitelna a řada dalších. (viz. příloha č.5)

- **Hrozba nové konkurence**

Riziko vstupu nové konkurence je možné. Ale vzhledem k vysokým požadavkům při zakládání banky, jako je vysoký základní kapitál, souhlasy České národní banky, aj. se neočekává, že by vznikaly banky nové. Dalším atributem, který je rizikový, je možnost rozvoje společností, které nejsou bankami, ale taktéž nabízejí finanční produkty.

- **Hrozba konkurence substitutů**

Bankovníctví již ze svého základního principu je zvláštní formou služby. A jako takové má svá specifická pravidla. Služby jsou nehmatatelné, nedělitelné, pomíjivé a variabilní. Pro bankovní služby proto na trhu nenalezneme substituty, proto pro Raiffeisenbank, a.s. v této oblasti neexistuje ohrožení.

- **Hrozba konkurence dodavatelů**

Raiffeisenbank, a.s. nemá žádné významné dodavatele, výjimkou mohou být dodavatelé kancelářských potřeb. Jinak využívá služeb k zajištění provozu z hlediska bezpečnosti, úklidových prací, kurýrních služeb prostřednictvím jiných společností. Tyto společnosti se přizpůsobují požadavkům banky, tudíž opět nejsou hrozbou pro banku.

- **Hrozba konkurence zákazníků**

Velkou skupinu zákazníků v Raiffeisenbance, a.s. tvoří lidé v produktivním věku. Vyjednávací síla kupujících je poměrně velká. Se změnou banky však nemají velké náklady, ale zpravidla ke konkurenci neodcházejí, neboť se domnívají, že podmínky přechodu pro ně nejsou zase tak výhodné a navíc jsou zvyklí na daný systém v konkrétní bance. I přes velký počet zákazníků nemůžeme počítat s vyjednávací silou zákazníků, jako hrozbou. Ale je třeba situaci s odlivem zákazníků monitorovat a zjištěné údaje využít proti svým konkurentům v oboru.

Shrnutí

Stručné shrnutí Porterova modelu:

- Existuje hrozba stávajících konkurentů uvnitř daného odvětví,
- je zde také možnost vstupu nových konkurentů na bankovní trh,
- v oblasti substitutů neexistuje v současné době ohrožení,
- vyjednávací síla dodavatelů je nulová,
- vyjednávací síla zákazníků je poměrně velká, ale není pro banku ohrožením,
- soupeření na trhu mezi konkurenty se neustále zvyšuje.

4 APLIKAČNÍ ČÁST

4.1 Aplikace metody Balanced Scorecard

Prvním a důležitým krokem při aplikaci metody Balanced Scorecard je stanovení vize podniku a způsoby dosažení této vize.

Vize a cíle Raiffeisenbank, a.s.

Z výsledků hospodaření Raiffeisenbank, a.s. za rok 2009 si banka vymezila tyto vize a cíle pro nadcházející i další období. Raiffeisenbank, a.s. se chce zaměřit na klientelu s vyššími příjmy, podnikatele a velké firmy. Těmto hlavním skupinám chce banka nabídnout nejlepší služby na trhu a také počítá s dalším růstem tržních podílů u produktů určených pro tyto klienty. U firemních klientů je důležité zaměřit se na větší důraz na budoucnost jejich podnikání, není dobré se dívat zpět. Zároveň je však prioritou klienty důsledně prověřovat a rozhodovat opatrně, komu úvěr poskytnout a komu nikoli. Přes postupné oživení domácí ekonomiky si je Raiffeisenbank, a.s. si je vědoma, že rok 2011 bude pro banky velmi obtížný. Především v první polovině roku očekává další růst nezaměstnanosti a s tím související růst nesplácených úvěrů, především u domácností. [26]

4.1.1 Finanční perspektiva

Finanční analýza

Finanční analýza bude věnována poměrovým ukazatelům. Především se budu zabývat vyhodnocením ukazatelů rentability, ukazatelů aktivity, ukazatelů zadluženosti a v neposlední řadě také ukazatelů likvidity. Informace a data budu čerpat z Výročních zpráv Raiffeisenbank, a.s. za rok 2007, 2008, 2009. (viz. příloha č.6)

Do poměrových ukazatelů rentability lze zařadit především ukazatel rentability vloženého kapitálu, který ukazuje míru zisku. Jedná se o nejdůležitějšího ukazatele z celé skupiny. V roce 2007 činil tento ukazatel 39,19 %, přičemž tento ukazatel hodnotí celou podnikatelskou činnost Raiffeisenbank a.s. Následující rok se tento ukazatel zvýšil, přičemž tím může banka zhodnotit, že účinnost vloženého kapitálu do podnikání je vyšší než o rok dříve. V roce 2009 tento ukazatel nepatrně klesl – na 40,5%. Další ukazatel – ukazatel

rentability celkových vložených aktiv – říká, jaký je podíl hospodářského výsledku na vlastním kapitálu. Pohyb u tohoto ukazatele je víceméně konstantní. V roce 2007 činil 1,2%, o rok později to bylo o 0,2% méně a v roce 2009 se dostal na hodnotu 1,3%. Posledním ukazatelem z oblasti rentability je ukazatel rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel nám říká, jak se podílí zisk po zdanění na vlastním kapitálu. Tento ukazatel činil v roce 2007 celých 23 %, o rok později to bylo již 18,7 %. Na konci roku měl hodnotu 19,9%. Dá se říci, že se vlastní kapitál podílí na zisku velmi kolísavě.

Další skupinou jsou ukazatelé aktivity. Obecně lze říci, že tyto ukazatelé by měli být co nejnižší. Při posuzování rychlosti obratu naopak chceme, aby počet obrátek za dané období byl co nejvyšší. Každá obrátka kapitálu může přinést podniku zisk – čím vyšší je jejich počet, tím vyšší je i zisk podniku. Prvním ukazatelem je rychlost obratu celkového kapitálu. V roce 2006 činil 1,46, o rok později to bylo 0,10, což poukazuje na celkové snižování schopnosti podniku efektivně využívat složky zdrojů. Vliv na to mají jednoznačně klesající výnosy. Na konci roku 2009 se ukazatel opět zvýšil – na 1,3. Dalším ukazatelem je rychlost obratu zásob. Tento ukazatel měl v roce 2007 hodnotu 8,33, o rok později začal klesat, ale na konci roku 2009 se opět mírně zvýšil. Co se týče rychlosti obratu pohledávek, tak lze zaznamenat trvale klesající tendenci. Rychlost obratu se z let 2007 na rok 2008 velmi zvýšil. Nárůst byl zaznamenán o celých 6,83. Na konci roku 2009 opět můžeme zaznamenat mírný pokles na hodnotu 9,85.

Další skupinou ukazatelů jsou ukazatelé likvidity. Hlavním znakem likvidity je solventnost (tedy platební schopnost). Aby byl podnik solventní z dlouhodobého hlediska, musí mít v každém okamžiku splatnosti závazků dostatečnou hotovost nebo prostředky rychle na hotovost přeměnitelné likvidní. Právě ukazatelé likvidity vycházejí ze schopnosti podniku hradit své závazky, jsou měřítkem krátkodobého rizika. První likviditou je běžná likvidita. Běžnou likviditu také nazýváme třetím stupněm likvidity. Obvykle se v podnicích běžná likvidita pohybuje mezi 1,5-2. V analyzované firmě se hodnota pohybuje v rozmezí 2,1 – 2,3, kdy na konci roku 2009 činila právě 2,23. U pohotové likvidity jsou do likvidních prostředků zahrnuty i krátkodobé pohledávky. Důležité je brát ohled zda je splatnost pohledávek reálná a pohledávky po lhůtě splatnosti z likvidních prostředků vyloučit. Pohotová likvidita činila v roce 2007 celých 2,33 a na konci roku už vzrostla a měla hodnotu 2,25. Okamžitá likvidita bývá velmi často označovaná jako první stupeň likvidita a proto bývá také obvykle nejprůběžnější. Tato likvidita by se měla a pohybovat mezi 0,5-1. V roce 2007 měla hodnotu

0,46 a o rok později to bylo již 0,6. Na konci roku 2009 ještě vzrostla a dostala se na hodnotu 0,75.

Ukazatelé zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy (tedy zadluženost firmy). Celková zadluženost firmy se snížila. V roce 2007 činila 36% a v roce 2009 to bylo 20,5%. Celkovou zadluženost také obvykle nazýváme jako ukazatele věřitelského rizika. Kvótu vlastního kapitálu obvykle nazýváme jako koeficient samofinancování. Tento koeficient se nám postupně zvyšoval. Celková zadluženost a kvóta vlastního kapitálu by měla dát dohromady 100%, což by byl ideální stav. (viz. přílohy č.: 7, 8, 9, 10, 11)

4.1.2 Zákaznická perspektiva

Spokojenost zákazníků

Raiffeisenbank, a.s. se v zákaznické perspektivě orientuje především na klienty, neboť spokojený klient se rád vrací, doporučuje známým a tím přináší firmě zisk. V souladu se sloganem „Banka inspirovaná klienty“, chce Raiffeisenbank, a.s. pokračovat v rozvíjení nových produktů a vylepšování služeb, takovým způsobem, aby zákazníci banky byli i nadále nejspokojenějšími na trhu.

Spokojenost klientů Raiffeisenbank, a.s. se nachází na nejvyšších hodnotách v České republice a v loňském roce dosáhla v hodnocení tzv. TRIM 89 bodů. TRIM index je ukazatelem měřícím spokojenost a věrnost klientů. Tento ukazatel popisuje Raiffeisenbank, a.s. jako nejlepší z hlediska hodnocení klientů nejen u nás, ale i to, že tato banka patří mezi 10 % horních bank v celé Evropě, viz. výroční zpráva 2009.

Segmentace zákazníků

Fyzické osoby – tyto klienty lze roztrždit dále na muže a ženy, lidi mladé, středního věku či seniory. Dalšími možnými kritérii jsou např. potřeby jednotlivých klientů, životní styl, věrnost zákazníka, sociální či příjmová skupina klienta aj.

Na základě údajů zjištěných z dotazníkových šetření vyplynulo, že klienty banky jsou jak muži, tak ženy. Dotázaných bylo 53% žen a 47% mužů. A dalším kritériem dotazníku byla věková kategorie, z níž vyplývá, že je z 58% tvořena klienty středního věku, tj. skupina obyvatel, která má s bankami určité zkušenosti, mají již své životní partnery, rodiny a cíle a

s bankou komunikují opatrněji. Dalším kritériem segmentace klientů je struktura dle dokončeného vzdělání, kde 65% klientů Raiffeisenbank, a.s. dosáhlo střední školy s maturitou a nejméně klientů Raiffeisenbank, a.s. má základní vzdělání nebo je vyučeno.

Právnícké osoby – tyto klienty bank lze roztrždit na firemní, korporátní a institucionální klienty. Raiffeisenbank, a.s. je z velké části zaměřena právě na klienty s vyššími příjmy, podnikatele a velké firmy, jak vyplývá z výroční zprávy.

Udržení zákazníků

Pokud si chce Raiffeisenbank, a.s. své klienty udržet, musí monitorovat jejich chování a předcházet tím odchodu ke konkurenci, vlivem nespokojenosti s poskytovanými službami a produkty. Z dotazníkového šetření vyplývá, že klienti Raiffeisenbank, a.s. jsou spokojeni s jednáním a chováním bankovních úředníků a diskrétností a soukromím při jednání v bance. Na druhou stranu nejnižší spokojenost je spojena s provozní dobou pobočky a čekací dobou na obsluhu. Tyto nedostatky by měla banka co nejrychleji vyřešit ke spokojenosti klienta. Je vhodné se zaměřit na vyšší produktivitu práce bankéřů a poradců, aby klienti byli odbaveni rychleji a kvalitně. Je velmi důležité, aby banka nabízela nové produkty a kvalitnější služby a pro stálé zákazníky poskytovat slevy nebo bonusy v rámci jejich účtů.

Získávání nových zákazníků

Z dotazníků vyplynulo, že nejvíce dotázaných a to celkem 41% se rozhoduje při výběru své banky podle dostupnosti pobočkové sítě. Raiffeisenbank, a.s. se zaměřila na rozšiřování své pobočkové sítě a v tomto roce chce otevřít několik nových klientských center ve městech nad 50 tisíc obyvatel. Dále se respondenti při rozhodování o volbě banky přiklání k výsledkům hospodaření a hodnocení banky na trhu a to ve výši 20%. Ve výši 29% uvedli jiný způsob rozhodování při této volbě. Výběr banky pomocí reklamy, či doporučením od známých je téměř nulový a zdá se, že respondenti reklamám a známým při volbě banky tolik nedůvěřují.

Ziskovost zákazníků

Je vhodné hodnotit ziskovost zákazníků a dle těchto kritérií přímo úměrně nastavit služby a komunikaci s klienty. Záměrem Raiffeisenbank, a.s. je poskytovat skupinám s vyššími příjmy, podnikatele a velké firmy ty nejlepší služby a produkty na trhu, rozvoj kvalitního poradenství a individuální přístup ke klientům banky.

4.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Inovační proces

Inovační proces je důležitý proces, při kterém je zapotřebí, abychom z analýzy průzkumu trhu, poznali potřeby bankovních klientů. Tato bakalářská práce se v zákaznické perspektivě věnuje hodnocení různých charakteristik bankovních služeb. Vyhodnocuje, které tyto služby klienti upřednostňují, které jsou nevýznamné a dále jaká zlepšení by v tomto sektoru služeb uvítali, aby pro ně byly přínosem.

Podle těchto výsledků se Raiffeisenbank, a.s. snaží zlepšovat poskytované služby a zavádět nové produkty, které jsou pro klienty přístupnější, výhodnější. V současnosti je aktuální rozšiřování sítě klientských center, vzhledem k počtu poboček svých velkých konkurentů. V tomto roce plánuje Raiffeisenbank otevřít 50 nových klientských center. Dalším pozitivem je rozšiřování sítě bankomatů a nabídka nových produktů, zrychlení vyřízení žádostí o úvěry a hypotéky. Změny v poplatcích jsou také aktuálním tématem banky.

Provozní proces

Tento proces je velice důležitý, odráží produktivitu práce. Raiffeisenbanka, a.s. chce taktéž dodávat klientům, co nejlepší a kvalitní služby. Důležité je s minimálními náklady, v co nejkratším čase, poskytovat služby co nejlepší kvality. V dotazníkovém šetření byli klienti nespokojeni s čekací dobou na pobočce. V takovém případě by bylo vhodné tuto situaci monitorovat a podle potřeby, zvýšit výkon a zaškolení stávajících zaměstnanců nebo náběr nových bankéřů, aby se minimalizovala čekací doba na obsluhu. Je zcela běžné, že klient spokojený se svým bankéřem se rád vrací, doporučuje známým a nemění banku kvůli jiným výhodnějším podmínkám či produktům konkurenčních bank.

Poprodejní proces

Tento proces zahrnuje nedostatky, které se objeví po dodání výrobku či služby klientovi. Jedná se především o reklamace spojené s bezhotovostním či hotovostním stykem v bance, problémy s platebními kartami, nesprávný postup při poskytování bankovních služeb ze strany banky, aj. Raiffeisenbank, a.s. se snaží o včasné a efektivní řešení reklamací a stížností, které jsou důležité z hlediska zlepšení a inovací. Je třeba klientům naslouchat. Raiffeisenbank, a.s. má na svých webových stránkách možnosti reklamací a stížností, prostřednictvím osobního přístupu, telefonicky, elektronickou formou anebo písemně. Jsou zde nastíněné možnosti, jak předcházet nepříjemným situacím i hlasy reklamujících a přesto spokojených klientů.

4.1.4 Perspektiva učení se a růstu

V současnosti se kladou stále větší nároky na zvyšování výkonnosti zaměstnanců, jejich profesionalitu a zefektivnění jejich práce. Mezi důležité faktory, ovlivňující tento proces patří motivace zaměstnanců, poskytnutí firemního zázemí, kvalitní informační servis, aj. Systém školení a vzdělávání pozitivně ovlivňuje zaměstnance, jejich spokojenost se zaměstnavatelem a vazbu na organizaci. Ne naprázdno zní fráze „Chceme-li být úspěšní, musíme si udržet kvalifikované a spokojené zaměstnance.“

Raiffeisenbank, a.s. se chce řídit heslem „Banka inspirovaná zaměstnanci“. V případě zlepšení a inovací se opírá o názory a nápady svých zaměstnanců. V pravidelných intervalech se zajímá o spokojenost zaměstnanců se svým působením v bance, s vedením, prostředím klientského centra, s firemní kulturou, aj. Názory a nápady zaměstnanců jsou pro banku podnětem ke změnám, mají vliv na každodenní život zaměstnanců a ovlivňují systém odměňování.

Struktura zaměstnanců

Raiffeisenbank, a.s. má v současné době okolo 2590 zaměstnanců a 104 klientských center. Průměrný věk zaměstnanců v bance se pohybuje mezi 20-39 rokem, z toho činí 42% zaměstnanců je ve věku mezi 30-39 lety a 34% je ve věku 20-29 let. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců je v reprodukčním věku. Ženy jsou v Raiffeisenbank, a.s. zastoupeny 61% a mužů je v bance pouze 39%. Ženy tudíž tvoří početnější skupinu banky. Raiffeisenbank, a.s. je pyšná na to, že 50 % zaměstnanců zde pracuje více než 4 roky a

pouze 18 % zaměstnanců méně než 1 rok. Věková struktura zaměstnanců činí v bance Srovnání vývoje počtu zaměstnanců a počtu poboček v průběhu 3 let.

Charakteristiky / rok	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	1627	2202	2590
Počet poboček	54	100	104

Tabulka č. 1 , Zdroj: vlastní zpracování

U vývoje počtu zaměstnanců v průběhu posledních 3 let došlo k velkým změnám a to zejména při sloučení Raiffeisenbank, a.s. s eBankou, a.s. Mezi rokem 2007 a 2008 je změna v počtu zaměstnanců navýšena o 35,3% a dále procentuální nárůst mezi rokem 2008 a 2009 je 17,6%. Z uvedeného vyplývá, že každým rokem Raiffeisenbank, a.s. díky svému rozvoji a zakládání nových klientských center, zvyšuje počet zaměstnanců.

U vývoje počtu poboček je toto srovnání podobné. Taktéž v letech 2007 a 2008 je nárůst v procentech nejvyšší a to 85,2%. Toto je dáno opět sloučením obou bank. A v letech 2008 a 2009 je nárůst 4% z celkového počtu poboček.

Větší část z celkového počtu zaměstnanců pracuje na provozu klientských center a velkou mírou přispívají k jejich spokojenosti.

Pracovních pozic je v bance celá řada. V první řadě v oblastech Obchod, Klientský servis, Řízení rizik, IT a Marketing. Raiffeisenbank, a.s. nabízí uplatnění i pro absolventy škol. Snaží se pro absolventy připravit odpovídající pracovní pozice a možnost rozvíjet jejich znalosti a připravit je na kariérní růst. Raiffeisenbank, a.s. nabízí uplatnění pro studenty v posledních ročnících, či pro maminky po mateřské dovolené, možnost brigád nebo dlouhodobé zkrácené programy.

Informační systém

Informační systém Raiffeisenbanky, a.s. je prioritou číslo jedna. Byly vyvinuty internetové stránky banky k lepší, rychlejší a pohodlnější komunikaci klienta s bankou. Tak, aby klient na jednom místě našel všechny informace o produktech a službách, které by mohl potřebovat. Online převody by měly fungovat od pondělí do pátku 24 hodin denně.

Školení

Zaměstnanci banky se mohou hlásit na velké množství školení a kurzů v rámci své pozice a mimo to, mohou po schválení svým nadřízeným, dostávat příspěvek na případné jazykové kurzy, studia VOŠ, VŠ a případně MBA studia. Pro zaměstnance je taktéž připravena využití manažerská univerzity a další formy vzdělávání.

Systém odměn

Raiffeisenbank, a.s. si velmi dobře uvědomuje, že každá dobře investovaná částka do spokojenosti zaměstnanců se vrátí i s úroky. Zaměstnancům nabízí velké množství benefitů, z nichž uvedu následující: příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na volný čas, stravenky, dovolená navíc, X dny, firemní mateřská školka ŽIRAI FKA, finanční příspěvek na školku, zvýhodněné bankovní produkty, slevy u vybraných společností a řada dalších odměn.

4.2 Dotazníkové šetření

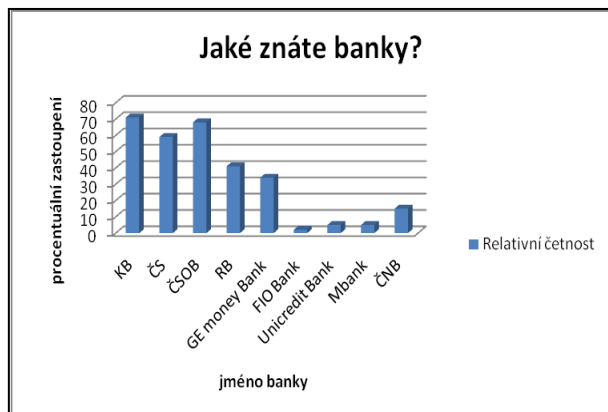
Dotazníkové šetření bylo provedeno v termínu od 2. února 2011 do 15. března 2011. Dotazníkové šetření jsem prováděla osobní nebo elektronickou formou a to u náhodně vybraného vzorku respondentů. Základním souborem jsou respondenti všech věkových kategorií z Ostravy a jejího okolí. Dotazníky jsou vyhotoveny jednoduchou formou a pro klienty časově nenáročné. Obsahují identifikační, otevřené a uzavřené otázky. Účelem dotazování je odhalení zákaznických preferencí při výběru banky, a které služby považují za důležité. Mezi klienty i neklenty Raiffeisenbank, a.s. jsem rozdala 100 kusů dotazníků, z toho se mi vrátilo 32 ks od klientů Raiffeisenbank, a.s. a 41 ks od neklentů Raiffeisenbank, a.s. Celkově byl způsob dotazníkového šetření úspěšný, s návratností ve výši 73%.

Více informací je uvedeno (viz. příloha 13)

4.2.1 Průzkum mezi neklienty Raiffeisenbank, a.s.

1. Jaké banky znáte?

Graf 4.1 Jaké znáte banky?

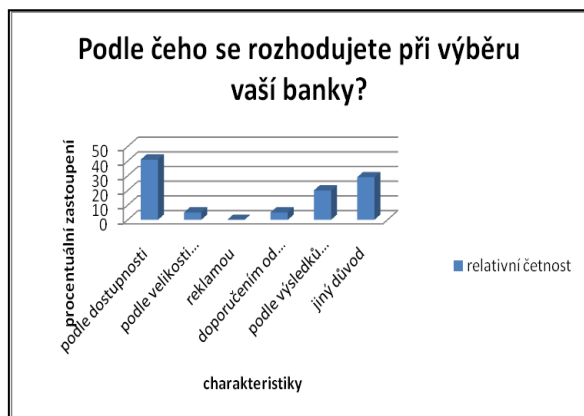


Zdroj: vlastní zpracování

Ze 41 dotazovaných respondentů zná Raiffeisenbanku, a.s. 17 respondentů, tj. 41% dotázaných. Nejčastěji si respondenti vybavili Komerční banku, a.s. a to v 71% a ČSOB také s 68%. Mezi nejčastěji uváděnými bankami byla i Česká Spořitelna s 59% a GE Money Bank 34%. Výzkum poukázal na dobrou znalost bank v okolí a pro Raiffeisenbanku, a.s. je tento výsledek velmi přívětivý.

2. Podle čeho se rozhodujete při výběru Vaší banky?

Graf 4.2 Podle čeho se rozhodujete při výběru banky?

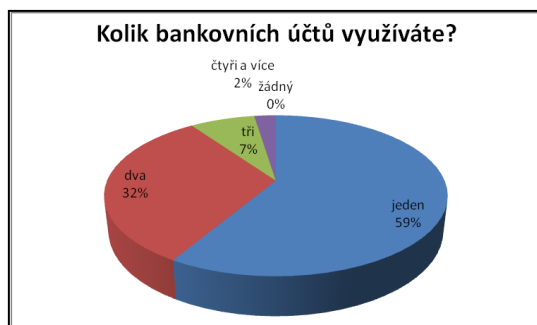


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotázaných a to celkem 41% se rozhoduje při výběru své banky podle dostupnosti pobočkové sítě. Dále se respondenti při rozhodování o volbě banky přiklánějí k výsledkům hospodaření a hodnocení banky na trhu a to ve výši 20%. Ve výši 29% uvedli jiný způsob rozhodování při této volbě. Výběr banky pomocí reklamy, či doporučením od známých je téměř nulový a zdá se, že respondenti reklamám a známým při volbě banky tolik nedůvěřují.

3. Kolik bankovních účtů využíváte?

Graf 4.3 Kolik bankovních účtů využíváte?

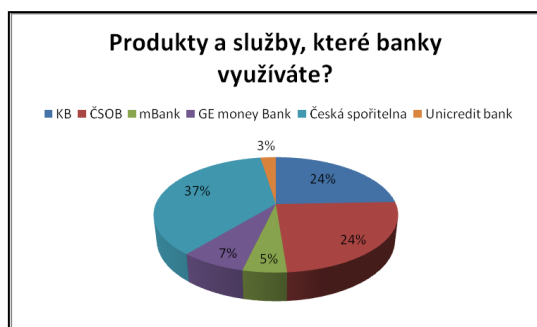


Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy dotazníků vyplývá, že převážná část všech dotazovaných využívá pouze jeden účet u banky, 24 dotázaných respondentů z celkového počtu 41. Dva účty v bance má 13 respondentů. Jednalo se z 50 % o respondenty se středoškolským vzděláním.

4. Produkty a služby, které banky využíváte?

Graf 4.4 Produkty a služby, které banky využíváte?



Zdroj: vlastní zpracování

Jasným favoritem u této otázky je Česká Spořitelna, jejíž služby a produkty využívá 37% respondentů. Českou Spořitelnu dále následuje Komerční banka a ČSOB s 24% respondenty, taktéž další dva silní konkurenti Raiffeisenbank, a.s.

5. Napište, prosím, jaké služby a produkty u této banky využíváte?

Graf 4.5 Jaké služby a produkty u této banky využíváte?



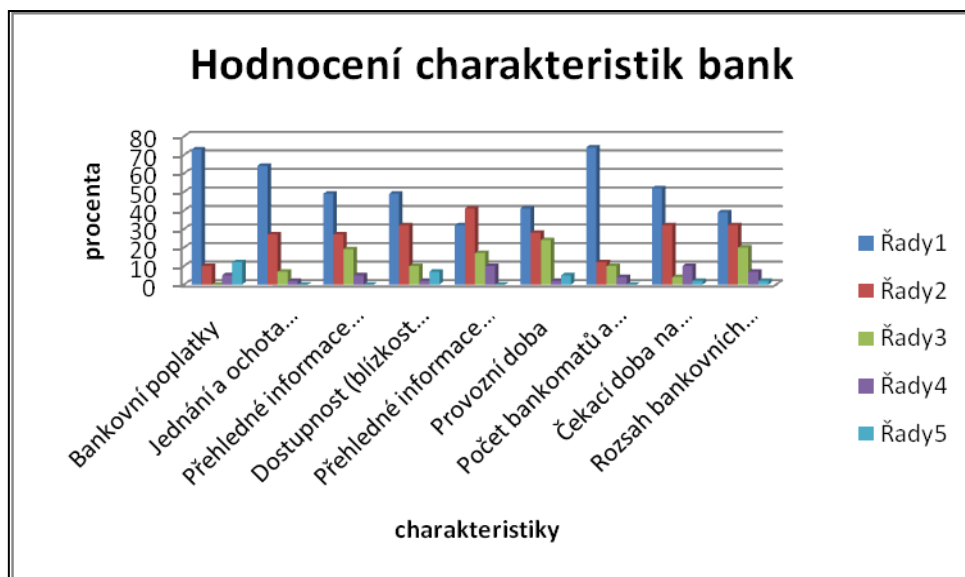
Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď na tuto otázku ukázala, že nejvíce klienti v bankách využívají běžný účet a to potvrdilo 31 dotázaných respondentů ze 41. Zajímavé je, že 20 respondentů z dotazovaných využívá u bank také internetové bankovníctví, které je pro Raiffeisenbank, a.s. klíčovou

službou a za tuto službu již získala řadu ocenění. Mezi další služby a produkty patří např. platební karty, kontokorenty a úvěry, hypotéky, spoření, pojištění aj.

6. Na škále 1-5 ohodnoťte, prosím, jednotlivé charakteristiky bank z hlediska jejich důležitosti, přičemž 1 znamená „nejvíce důležité“ a 5 „nejméně důležité“.

Graf 4.6 Hodnocení charakteristik bank



Zdroj: vlastní zpracování

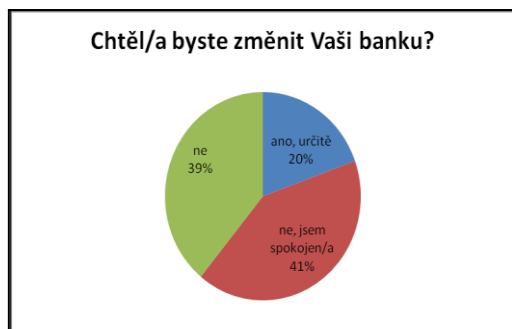
Hlavním cílem této otázky bylo prozkoumat, které charakteristiky jsou pro klienty více či méně důležité. Téměř 70% respondentů hodnotilo bankovní poplatky v bankách jako nejvíce důležité a to 1-2 body. Větší polovina respondentů hodnotila jednání a ochotu bankovních úředníků také jako nejvíce důležité. Mezi charakteristiky, které taktéž patří k velmi důležitým a byly hodnoceny 1 nebo 2 body jsou počet bankomatů a jejich dostupnost, čekací doba na pobočkách a rozsah bankovních služeb a také dostupnost banky, provozní doba na pobočkách. K nejméně důležitým charakteristikám můžeme zařadit přehledné informace o obchodních podmínkách. Tyto charakteristiky zhruba 50% respondentů hodnotilo jako důležité, bodem 3.

Nejdůležitějšími charakteristikami u mužů se staly bankovní poplatky, jednání a ochota bankovních úředníků, počet bankomatů a jejich dostupnost a čekací doba na pobočkách bank. K nejméně důležitým charakteristikám u bank patří u mužů provozní doba poboček a přehledné informace o obchodních podmínkách. Pro ženskou část populace patří mezi nejvíce důležité taktéž bankovní poplatky, dostupnost poboček, počet bankomatů a jejich dostupnost,

a na rozdíl od mužů, čekací doba na pobočkách. Nejméně důležitý je pro ženy rozsah bankovních služeb. Podobná důležitost charakteristik jako u mužů se ukázala jak u vzdělání, tak i u všech věkových skupin respondentů.

7. Chtěl/la byste změnit Vaši banku?

Graf 4.7 Chtěl/a byste změnit Vaši banku?

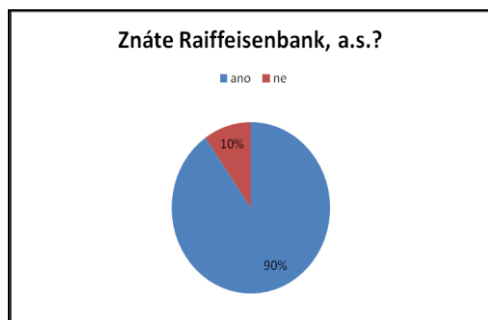


Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem otázky č. 7 bylo zjistit, kolik respondentů chce změnit svou banku. Z uvedeného grafu vyplývá, že většina klientů banku nechce měnit a je se stávající bankou spokojena. Pouze 20% respondentů by svou banku chtělo změnit.

8. Znáte Raiffeisenbank, a.s.?

Graf 4.8 Znáte Raiffeisenbank, a.s.?



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 41 respondentů 37 z nich zná Raiffeisenbank, a.s. a Pouze 4 respondenti tuto banku neznají, z toho 2 ženy a 2 muži.

9. Zaregistroval/a jste reklamní spoty v televizi na tuto banku?

Graf 4.9 Zaregistroval/a jste reklamní spoty v televizi na tuto banku?

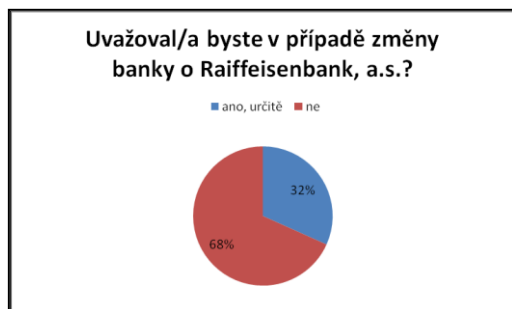


Zdroj: vlastní zpracování

Z daného obrázku vyplývá, že 63% respondentů někdy zaregistrovalo reklamu na Raiffeisenbank, a.s. Tento výsledek je pro banku velice kladný. Pouze 37% respondentů nevidělo či neslyšelo reklamu na Raiffeisenbank, a.s.

10. Uvažoval/a byste v případě změny banky o Raiffeisenbank, a.s.?

Graf 4.10 Uvažoval/a byste v případě změny banky o Raiffeisenbank, a.s.?



Zdroj: vlastní zpracování

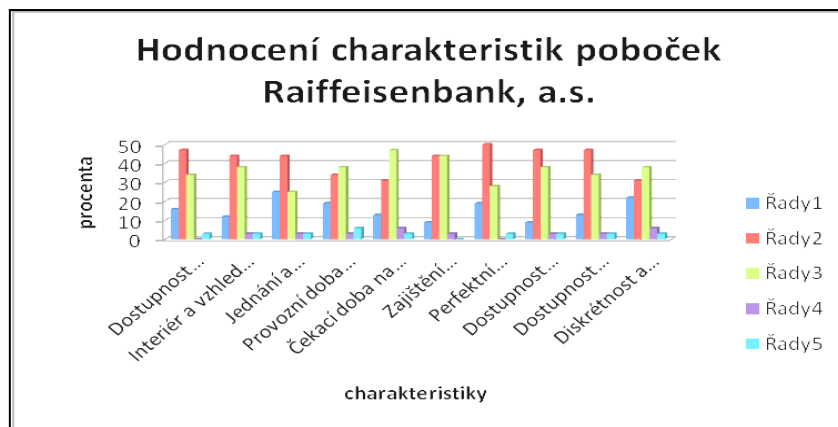
Odpověď na tuto otázku ukázala, že 68% respondentů z celkového počtu 41 by v případě změny banky neuvažovalo o Raiffeisenbank, a.s. a celkově 13 respondentů by uvažovalo v případě změny banky o Raiffeisenbank, a.s., což je pro tuto banku velkou příležitostí.

4.2.2 Průzkum mezi klienty Raiffeisenbank, a.s.

Tento průzkum není komplexní z hlediska dotazníkového šetření, jeho cílem je zjištění informací spokojenosti dosavadních klientů banky a zjištění případných námětů na zlepšení služeb v rámci konkurenceschopnosti banky a také k doplnění výsledků v předchozích analýzách. Pro klienty Raiffeisenbank, a.s. jsem připravila krátký dotazník s charakteristikami prostředí pobočky banky a ohodnocením škálou 1-5 z hlediska jejich důležitosti, přičemž 1 znamená „nejlepší“ a 5 „nejhorší“. Klienty jsem informovala o účelu a použití tohoto dotazníku. Dotazníku se zúčastnilo 32 respondentů.

Škálou 1-5 ohodnoťte, prosím, jednotlivé charakteristiky Raiffeisenbanky, a.s na ulici Dlouhá 3 v Ostravě, z hlediska jejich důležitosti, přičemž 1 znamená „nejlepší“ a 5 „nejhorší“.

Graf 4.11 Hodnocení charakteristik poboček Raiffeisenbank, a.s.?



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu je vidět, že klienti Raiffeisenbank, a.s. jsou spokojeni s jednáním a chováním bankovních úředníků a diskrétností a soukromím při jednání v bance. Na druhou stranu nejnižší spokojenost je s provozní dobou pobočky a čekací dobou na obsloužení.

Celkově však odpovědi na otázky ohledně hodnocení charakteristik poskytovaných služeb s pobočkou na Dlouhé 3 jsou vcelku přívětivé. Vypovídají o profesionálním přístupu

zaměstnanců ke svým klientům, kteří jsou schopni zajistit komplexní bankovní služby a mají perfektní znalosti a informace o poskytovaných bankovních službách. Taktéž prostory této pobočky jsou vyhovující zejména z hlediska diskrétnosti a soukromí při jednání s klienty. Pobočka má z pohledu klientů dobrou dostupnost, nachází se v centru města Ostravy a přímo naproti vchodu do pobočky je parkoviště, dostupná je i z MHD. Jediným problémem je bezbariérový přístup, kdy pokladna se nachází v 1. patře domu a na tento problém poukazovala většina respondentů při vyplňování dotazníků.

V námětech na zlepšení by klienti uvítali např. zvětšení prostor v bance, automat na vodu a kávu, pokladnu v přízemních prostorách, delší pracovní dobu.

4.3 SWOT ANALÝZA

Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Analýza byla vypracována dle výsledků a informací získaných z dotazníkového šetření.

Silné stránky

Raiffeisenbank, a.s. je stabilním a důvěryhodným partnerem pro své klienty. Raiffeisenbank, a.s. je pátou největší bankou v České republice, podle výše aktiv a počtu klientů. Další silnou stránkou jsou kvalitní a zkušení zaměstnanci. Ve velké míře se orientuje na zákazníka a poskytuje jak klientům, tak zaměstnancům silné a stabilní zázemí. Je konkurenceschopným hráčem na bankovním poli a to nejen díky vysoké úrovni zabezpečení přímého bankovníctví a platebních karet, ale i díky své bohaté historii a dobré pověsti.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky Raiffeisenbank, a.s. patří nevyhovující síť bankomatů a klientských center. Negativem může být také dlouhá čekací doba na obsloužení, což může souviset s nižší produktivitou práce a taktéž délka pracovní doby je pro klienty nevyhovující. Slabou stránkou může být taktéž poruchovost počítačové sítě.

Příležitosti

Mezi příležitosti Raiffeisenbank, a.s. můžeme zařadit rozšíření sortimentu produktů a služeb, získávání nových klientů, díky rozšiřování klientských center a sítě bankomatů. On line převody i o víkendech, nonstop 24 hodin, oproti jiným bankám. Také je důležité

zviditelnění se reklamou a dobrým jménem banky. A mezi neméně důležité příležitosti musíme zařadit zvyšování kvalifikace zaměstnanců banky.

Hrozby

Ohrožením pro Raiffeisenbank, a.s. je zvyšující se konkurenční tlak nových bank, které nabízejí nižší poplatky a konkurenční produkty, krize na trhu, dále opatření ČNB a legislativa v České republice. Další hrozbou může být přechod na vyšší sazbu daně z příjmu a zvyšující se nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji.

Shrnutí

Podle předcházejících výsledků Swot analýzy by bylo vhodné využít silných i slabých stránek banky ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Nastavená velmi dobrá úroveň obsluhy klientů a taktéž velmi dobré zabezpečení přímého bankovníctví a platebních karet je důležitá a je zapotřebí, ji i nadále podporovat a posilovat. Zároveň by měla být zavedena opatření, která budou směřovat ke snižování slabých stránek.

4.4 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení, které jsou hlavním východiskem pro zvýšení konkurenceschopnosti Raiffeisenbank, a.s. byly získány z uvedených předchozích analýz a externích informací banky, výročních zpráv aj.

Finanční cíle Raiffeisenbanky, a.s. se nacházejí ve fázi udržení svého životního cyklu, v této fázi stále přitahují investice a je od nich žádaná vysoká návratnost investovaného kapitálu. Od Raiffeisenbanky, a.s. můžeme očekávat udržení si své pozice na trhu a taktéž zvýšení tohoto podílu. Doporučuji Raiffeisenbance, a.s. investovat do rozšíření nových klientských míst, modernizace klientských center je taktéž významným opatřením, vzhledem ke svým konkurentům.

Finanční cíle ve fázi udržení jsou orientovány na ziskovost a maximalizaci příjmů. Tzn., že finančním cílem Raiffeisenbank, a.s. je maximální zisk a zvyšování obrátu. Bance dále doporučuji, z hlediska udržení si svých stávajících klientů a vytváření zisku, poskytovat kvalitní a komplexní služby. Díky referencím spokojených klientů, získávat další nové potenciální klienty. Aby banka dosáhla zkvalitnění svých služeb, je zapotřebí, aby svou nabídku bankovních služeb rozšířila, zařadila do své nabídky hodnotný balíček bankovních

služeb. Mezi stěžejní body doporučení, patří taktéž změny ve zpoplatnění. Z výsledků dotazování je patrné, že klienty trápí vysoké a někdy nesmyslné bankovní poplatky. Dalším důležitým strategickým směrem pro finanční perspektivu v Raiffeisenbank, a.s. je snižování nákladů a zvyšování produktivity, např. se snažit o snížení nákladů na provedenou transakci a na vedení za běžný účet. Další z možností návrhů na snížení nákladů a zvýšení produktivity práce je rozšíření nabídky služeb, které může klient zrealizovat na přepážce v bance, pomocí bankomatů, počítačem nebo telefonicky. Doporučuji taktéž snížit provozních výdaje na administrativní, provozní či režijní činnost a snažit se je do určité míry omezit.

Uspokojit potřeby svých zákazníků je prioritou číslo jedna. Raiffeisenbank, a.s. si s touto prioritou spokojenosti svých zákazníků, dle dotazníkového šetření, vede dobře. Bance navrhuji i nadále provádět průzkumy trhu, zda jsou její klienti spokojeni, jak s množstvím produktů, tak s kvalitními službami banky. V úvahu by měla brát i řešení reklamací a co nejrychlejší vyřešení ve prospěch klienta banky. Neboť nespokojený klient je již po první negativní zkušenosti skoro vždy ztracený klient. Měla by se přizpůsobovat potřebám dlouhodobých klientů a udržovat s nimi dobré vztahy.

Dalším cílem vedoucím ke zvýšení konkurenceschopnosti banky je zavádění nových poboček a rozšiřování sítě bankomatů. Raiffeisenbank, a.s. se na tento cíl v uplynulých dvou letech zaměřila a určitě bych i nadále, vzhledem ke svým velkým konkurentům, doporučila posílit síť bankomatů a klientských center, neboť je nedostačující vzhledem k počtu klientů a jejich současným potřebám. Taktéž rozšíření klientských center je důležité, vzhledem k narůstající čekací době na přepážkách a maximálnímu vytížení bankovních úředníků. Většina dotázaných klientů banky je nespokojena s čekací dobou na tomto klientském centru. Řešením pro banku by byl nábor nových zaměstnanců a případně další zaškolení a neustálé zdokonalování schopností zaměstnanců, neboť dle dotazníkového šetření, klienti kladou velký důraz na informovanost a perfektní znalosti o bankovních produktech.

Mimo tyto již skoro tradiční kanály, se objevují nové způsoby, a to především v oblasti využití informačních prostředků, jako je např. Internet. K současným vývojovým trendům se řadí také výstavba malých obchodních míst a samoobslužných zón. A to především proto, že malá obchodní místa zahrnují mnohem menší náklady na provoz než, např. banka, a mohou nabídnout široký výběr služeb. Podobně uspokojují potřeby klientů také samoobslužné zóny, které jsou činné bez ohledu na provozní dobu banky. Největší význam však bude mít umístění těchto obchodních míst a samoobslužných zón tam, kde to klienti nejvíce vyžadují, a to např.

velké obchodní domy („MAKRO, TESCO, CARREFOUR“). Proto bance doporučuji zvážit tyto možnosti a využít je ve svůj prospěch.

Internetové bankovníctví Raiffeisenbank, a.s. je na velice dobré úrovni. Bance doporučuji, udržet si pozici v internetovém bankovníctví na stejně vysoké úrovni a ve kvalitě.

Vývoj nových cest ke klientům je ovlivněn řadou činitelů. Jedním z nich je zcela nepochybně postoj klientů k novým produktům a službám a také rozvinutost bankovního trhu. Dalším důležitým činitelem je také otázka bezpečnosti a s ní spojená přísnější úprava, tedy architektonické řešení přepážek. I v tomto směru by měla být Raiffeisenbank, a.s. ostražitá a nezůstat pozadu. Již dnes můžeme potvrdit, že jde především o mladé lidi, kteří využívají moderní produkty a služby a chtějí další a další obnovy. Tyto přeměny jsou důležité a je zapotřebí je řešit co nejdříve.

I přesto je v České republice velmi pevná vazba mezi klientem a bankou a určité velké množství klientů dá přednost osobní návštěvě banky před spoluprací s počítačem. Tato úloha banky, kde klient může žádat o radu a probrat problém přímo se specialistou je důležitá zejména pro klienty. Ti čekají, že dostanou od banky radu, doporučení a určitý způsob odborného řízení. Takových klientů je dle průzkumů nejvíce. Opět doporučuji zaměřit své cíle na komplexnost poskytovaných služeb jedním bankéřem a zvýšení produktivity práce.

5 ZÁVĚR

V minulosti se bankovní ústavy v České republice snažily splnit nová nařízení vlády, rychlou reakcí na měnící se požadavky klientů, využití nových technologií a nakonec o posílení svých pozic mezi bankovní konkurencí.

I přesto, že v současné době je velice módní naše bankovní ústavy kritizovat, se mnohým z bank podařilo úspěšně vypořádat s řadou problémů a tak pružně odpovídat na velký počet bank, jak vnějších tak i vnitřních výzev. Avšak pouze několika málo bankám se podařilo vymezit přesný popis banky.

Tématem bakalářské práce byla Konkurenceschopnost banky. Hlavní pozornost v této práci byla věnována konkrétně Raiffeisenbank, a.s., na Dlouhé ulici 3, v Ostravě.

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků aplikovat metody na činnost banky, které povedou ke konkurenceschopnosti Raiffeisenbank, a.s. Aby bylo možné získat důležité a hlavní činitele konkurenceschopnosti byly zvoleny tyto metody. Metoda sběru dat neboli dotazování. Na základě výsledků dotazování, výročních zpráv Raiffeisenbanky, a.s. a externích informací z banky, jsem provedla analýzu vnějšího i vnitřního prostředí banky. Konkrétně analýzu Balanced Scorecard a zkoumání jejich čtyř perspektiv. V Portrově analýze pěti konkurenčních sil byla monitorována a popsána síla konkurence o zákazníků, uvnitř daného odvětví, nové konkurence, konkurence substitutů a dodavatelů. Nakonec jsem díky finálním výsledkům z těchto analýz zpracovala Swot analýzu a popsala silné a slabé stránky Raiffeisenbanky, a.s. a její příležitosti a ohrožení na bankovním trhu.

Prostřednictvím těchto získaných informací bylo možné odhadnout pozice Raiffeisenbank, a.s. a vydedukovat činitele konkurenceschopnosti této banky.

Výsledky z analýz v této bakalářské práci byly pro Raiffeisenbank, a.s. velice přívětivé. Vyhodnocení jednotlivých charakteristik z hlediska důležitosti získaly z velké části kladné ohodnocení. Velmi důležitou oblastí, na niž by banka měla projevovat svůj názor, pokud si chce udržet své postavení v oblasti finančních služeb, patří nový pohled na poskytování bankovních služeb, který je zaměřen zejména na klienty, lépe řečeno klientské segmenty, nové produkty a služby a s nimi spojené rozsáhlé možnosti ve využití nových, moderních, rozšiřovacích kanálů. To si však vynutí zajištění příslušných zdrojů pro naplnění nových

možností, a to především dostatečnou výši kapitálu, ale také kvalitou lidských sil a zaváděním nejnovějších technologií.

K významným opatřením Raiffeisenbanky, a.s. patří rozšíření počtu klientských center, bankomatů, vypracování plánu na snížení nákladů a zvyšování produktivity práce, poskytování komplexních a kvalitních bankovních služeb, dále rozvoj počítačové sítě a využití této silné stránky Raiffeisenbanky, a.s. ve svůj prospěch.

Raiffeisenbanka, a.s. vydala správnou cestou k tomu, aby si natrvalo mohla získat důvěru klientů a udržet si své místo mezi nejlepšími bankovními institucemi na našem finančním trhu.

Peníze propojují nejen celý tento svět, ale také jednotlivce s jeho okolím a lidmi navzájem a banky jsou jejich důležitým mezičlánkem. Proto jsem se v této bakalářské práci zabývala konkurenceschopností banky.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) ČICHOVSKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat?*. Ostrava: MONTANEX , 1994. 196 s. ISBN 8-85780-17-8.
- 3) ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix , 2002. 270 s. ISBN 80-6031-35-7.
- 4) FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 180 s. ISBN 80-247-1699-2.
- 5) GROSJEAN, R. K. *Jednáme v bance. Průvodce klienta službami banky*. Praha: Management Press, 1994. 269 s. ISBN 80-85603-66-7.
- 6) HOROVITZ, J., *Jak získat zákazníka – kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- 7) KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *BALANCED SCORECARD – strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- 8) KAŠÍK, J., et al. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Akademie J.A.Komenského, 1998. 356 s.
- 9) KOTLER, P. *Marketing management*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- 10) KOZEL, R., et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 11) MCCARTHY, E; PERREAULT, JR, W.D. *Základy marketingu*. 1.vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- 12) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku.*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

- 13) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 14) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- 15) REVENDA, Z. *Peníze a zlato*. Praha: Management Press, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7261-214-7.
- 16) ŠENKÝŘOVÁ, B., et al. *Bankovníctví 1, učebnice*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 262 s. ISBN 80-7169-464-9.
- 17) TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

b) Internetové zdroje

- 18) *Balanced Scorecard*, [on line]. c2010, Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>>
- 19) *Funkce centrální banky* [on line]. c2010, Dostupné z: <http://www.ceed.cz/makroekonomie/20_funkce_central_banky.htm>
- 20) *Obchodní banky a jejich podnikání* [on line]. c2011, Dostupné z: <http://www.ceed.cz/makroekonomie/22_obchod_banky.htm>
- 21) *Zásady podnikání obchodních bank*, [on line]. c2011, Dostupné z: <http://www.ceed.cz/makroekonomie/23_zasady_podnikani_obch_bank.htm>
- 22) *Česká národní banka*, [on line]. c2013-2011, Dostupné z: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>
- 23) *Česká národní banka - členové bankovní rady*, [on line]. c2011, Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/bankovni_rada/clenove_bankovni_rady/index.html>
- 24) *Profil České spořitelny*, [on line]. c2011, Dostupné z: <<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>>

- 25) *O společnosti ČSOB*, [on line]. c2010, Dostupné z: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>
- 26) *Komerční banka – základní info*, [on line]. c2010, Dostupné z: <<http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace.shtml>
- 27) *Řízení výkonnosti podniku v globálním konkurenčním prostředí*, [on line]. c2006, Dostupné z: <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2006080008>
- 28) *Informační povinnost Raiffeisenbank, a.s.* [on line]. c2008, Dostupné z: <<http://www.rb.cz/attachements/infopovinnost/rb-3q-10.ppt>
- 29) *Raiffeisenbank, a.s. - o bance*, [on line]. c2010, Dostupné z: < <http://www.rb.cz/o-bance/o-bance/>
- 30) *Raiffeisenbank, a.s. – výsledky hospodaření*, [on line]. c2010, Dostupné z: <<http://www.rb.cz/o-bance/o-bance/vysledky-hospodareni-raiffeisenbank/>
- 31) *Poslání České národní banky při dohledu nad finančním trhem České republiky*, [on line]. c2011, Dostupné z: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/poslani_cnb_dohled_FT.pdf

Seznam zkratek

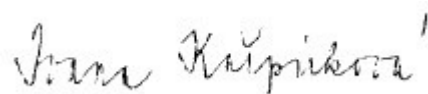
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
např.	například
obr.	obrázek
tab.	tabulka
tj.	to je
tzv.	takzvaný

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠBTUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 11. května 2011



.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Čeladná 870, Čeladná, 739 12

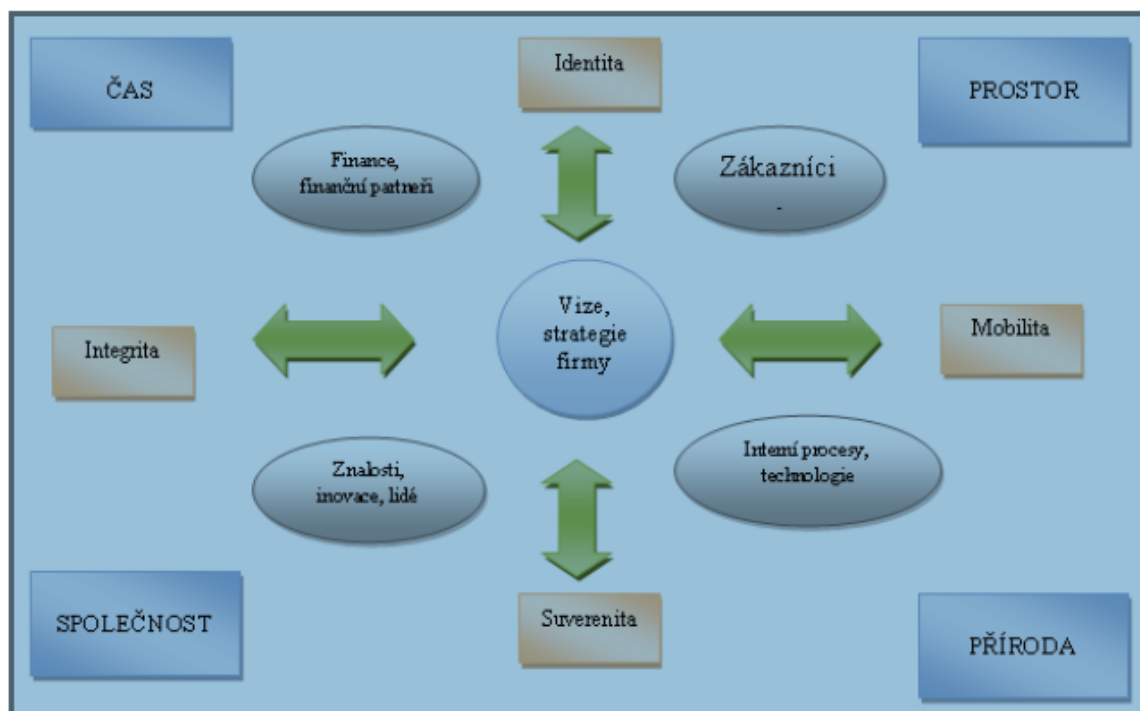
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSO
Příloha 2	Strategický systém měření výkonnosti podniku – BSC
Příloha 3	Dotazníkové šetření
Příloha 4	Bankovní služby Raiffeisenbanky, a.s.
Příloha 5	Největší konkurenti Raiffeisenbank, a.s.
Příloha 6	Výpočet poměrových ukazatelů
Příloha 7	Charakteristika respondentů
Příloha 8	Dotazník pro neklienty Raiffeisenbank, a.s.
Příloha 9	Dotazník pro klienty Raiffeisenbank, a.s.
Příloha 10	Dotazník pro neklienty Raiffeisenbank, a.s. – výsledky
Příloha 11	Dotazník pro klienty Raiffeisenbank, a.s. - výsledky

Příloha 1

Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSO

Obr. č. 2 - Schéma konkurenceschopnosti - IDINMOSU



Zdroj: [11, str.85]

Strategický systém měření výkonnosti podniku – Balanced Scorecard

Obr. č.3 - Strategický systém měření výkonnosti podniku – Balanced Scorecard



Zdroj: [6, str.20]

Příloha 3

Dotazníkové šetření

Plán výběru vzorku

Aby bylo dotazování v souladu se všemi pravidly, tak je nutné správně stanovit výběrový vzorek respondentů.

Ten zastupuje celý základní soubor. Proces výběru vzorku monitoruje tři základní postupy:

- Vybrat rámec vzorku (koho)
- Určit techniku vzorku (jak)
- Stanovit velikost vzorku (kolik) [10]

Dotazník

Při marketingovém výzkumu můžeme použít při sběru základních údajů různé nástroje. Mezi ty patří následující.

Záznamový arch – je to formulář, který slouží k zaznamenávání zjišťovaných informací. Můžeme se s ním setkat při dotazování a experimentu, tak především u pozorování.

Scénář – většině tazatelů, pozorovatelů slouží k tomu, aby jim radil, jak mají svou činnost provádět. Je vhodný u skupinových rozhovorů, kdy nemá smysl klasický dotazník

Záznamové technické zařízení – využíváme u sběru metod primárních informací. Slouží zpravidla při pozorování a experimentu.

Dotazníky – jsou nejčastěji používaným nástrojem při sběru primárních informací. Jsou charakteristické formulářem s otázkami, na něž respondenti odpovídají. Je zapotřebí jej důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před pilotáží. [10]

Konstrukce otázek

Důležitým měřítkem správné konstrukce otázek je informační hodnota otázky.

Špatně vytvořená otázka je jedním z hlavních důvodů nepřesných nebo jinak chybných odpovědí. Proto bychom měli znát některá pravidla:

1. Ptát se přímo.
2. Ptát se jednoduše.
3. Užívat známý slovník.
4. Užívat jednovýznamová slova.
5. Ptát se konkrétně.
6. Nabízet srovnatelné odpovědi.
7. Užívat krátké otázky.
8. Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí.
9. Vyloučit zdvojené otázky.
10. Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky.
11. Vyloučit nepříjemné otázky.
12. Snižovat citlivost otázek.
13. Vyloučit negativní otázky.
14. Vyloučit motivační otázky.
15. Vyloučit odhady. [10]

Konkurence celého dotazníku

Existují dva hlavní přístupy k tvorbě dotazníku. Sociologický přístup má za cíl probrat co nejvíce oblastí a návazností. Sociologické dotazníky jsou proto rozsáhlé a tudíž nevhodné. Ekonomický přístup spočívá v jasné formulaci a stručné podobě. Takto vytvořený dotazník musí být srozumitelný a zároveň zachovávat základní pravidla slušnosti. [10]

Délka dotazníku nebývá přesně určena. Je závislá na zkoumaném tématu a vztahu respondenta k tomuto tématu.

Z psychologického pohledu bude respondentovi připadat kratší a taktéž sympatičtější dotazník o třiceti otázkách na složeném listu formátu A4 než poloviční množství otázek na čtyřech samostatných stránkách formátu A4.

Každý dotazník má svou logickou strukturu, která je základem plynulosti rozhovoru. V závislosti na zadání výzkumu s cíli volíme správný stupeň strukturovanosti dotazníku. [10]

Pořadí otázek v dotazníku je velmi těsně spojeno s jeho logickou strukturou. Je vhodné pamatovat při řazení otázek, aby se otázky dopředu neovlivňovaly. Je ale dobré, aby otázka ulehčila respondentovi lépe pochopit smysl navazujících otázek.

Před tím, než položíme první otázku, tak bychom měli uvést nahoře v dotazníku jeho název a hned nato by měla následovat tzv. společenská rubrika, jejímž cílem je především:

- Oslovit respondenta
- Požádat o vyplnění dotazníku
- Vysvětlit cíl a důležitost výzkumu
- Zdůraznit důležitost respondenta
- Motivovat k odpovědím
- Osvětlit výběr respondentů
- Slíbit anonymitu, nezneužití údajů
- Specifikovat, jak má dotazník vyplňovat
- Zdůraznit naléhavost rychlé odpovědi
- Poděkovat za spolupráci
- Podepsat se (představit výzkumný tým) [10]

Navazující úvodní otázky, které by měly na respondenta zapůsobit a probudit v něm důvěru a spolupráci následují jako první v pořadí. Poté zařazujeme do dotazníku otázky filtrační a nakonec věcné. Ty platí pro konkrétní zadání výzkumu. Zahřívací otázky by měly být obecnější a slouží k vybavování z paměti.

Identifikační otázky umožňují nalezení charakteristik respondenta a jsou umístěny na závěr.

S koncem dotazování začíná klesat soustředěnost respondenta, proto by se zde neměly vyskytovat náročné a důležité dotazy. Měly by se umístit doprostřed dotazníku.

Závěrem dotazování je vhodné poděkovat respondentovi za projevené úsilí.

Příloha 4

Bankovní služby Raiffeisenbank, a.s.

Běžné účty

Z nabídky osobních účtů má klient možnost vybrat si

- eKonto - účet u kterého nemusíte platit za vedení účtu poplatky, za splnění podmínek z věrnostních výhod.
- Studentský účet - klasický běžný účet, který můžou získat klienti do 26 let věku, má zvýhodněné poplatky za vedení účtu
- eKonto Garant - termínovaný vklad na samostatném korunovém účtu
- depozitní směnka

Spořicí účty

- eKonto Plus
- eKonto Flexi
- Včelička
- Efektkonto Prémium

Úvěrové produkty

K úvěrovým produktům u Raiffeisenbank, a.s. patří rychlá půjčka, navýšení půjčky, účelová půjčka na bydlení, zelená účelová půjčka, účelová půjčka na ostatní investice, půjčka na kliknutí, hypotéky, povolený debet, kontokorentní úvěr aj.

Platební karty

Z nabídky platebních karet můžeme vybrat následující:

- Debetní platební karty
- Kreditní karty

Přímé bankovníctví

- Internetbanking
- GSM banking

Platební styk

- Pokladní operace
- Bezhotovostní platební styk v tuzemsku a v zahraničí
- Operace s mincemi a s bankovkami
- Směnárenské operace aj.

Ostatní služby

Mezi ostatní služby, které poskytuje tato banka, patří např. šeky, dokumentární obchody, investice do podílových fondů, prémiové vklady, výpisy z účtu, potvrzení, pronájem bezpečnostních schránek aj.

Příloha 5

Největší konkurenti Raiffeisenbank, a.s. a jejich stručná charakteristika

Česká Spořitelna

Česká Spořitelna a.s. má v České republice dlouholetou tradici, její kořeny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, předchůdce České Spořitelny. „Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. 5,3 milionu klientů, které dnes Česká spořitelna má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu.“ [23]

Česká spořitelna je moderní bankou orientovanou na drobnou klientelu, malé a střední podniky a na města a obce. Hraje velmi důležitou úlohu ve financování právnických osob a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny s počtem 5,3 milionu klientů je největší bankou na trhu. Česká spořitelna emitovala více než 3,2 mil. platebních karet, má rozsáhlou síť 664 poboček a provozuje více než 1276 bankomatů. Na kapitálovém trhu je Česká spořitelna významným a důležitým obchodníkem s cennými papíry.

Česká spořitelna vyhrála v soutěži Fincentrum Banka roku 2010 titul Banka roku, posedmé v řadě byla zvolena Nejdůvěryhodnější bankou roku a taktéž zvítězila v nové kategorii Banka bez bariér.

Česká spořitelna je transparentní společností, veřejnost dlouhodobě otevřeně informuje o aktualitách v bance i v dceřiných společnostech včetně výsledků hospodaření. Dlouhodobě patří Česká spořitelna mezi informačně nejvstřícnější společnosti. [23]

ČSOB

Československá obchodní banka, a. s. je univerzální bankou v České republice. „ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.“ [23]

Obchodní profil ČSOB se skládá z těchto částí: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR pracuje společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svůj provoz rozšířenou síť České pošty. Klienty ČSOB obsluhuje 248 poboček v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 52 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 310 obchodních místech České pošty (stav k 31. 3. 2010). [23]

Komerční banka

Komerční banka, a.s. (dále také „KB“ nebo „Banka“) je mateřskou společností Skupiny KB (dále také „Skupina“), která se skládá z osmi společností. KB je členem mezinárodní skupiny Sociétés Générales. Komerční banka patří mezi největší bankovní instituce v České republice. KB je univerzální bankou, která nabízí širokou nabídku služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti finanční skupiny Komerční banky poskytují i jiné specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, které jsou dosažitelné prostřednictvím sítě poboček KB, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě.

Obsluha korporátní klientely Komerční banky je rozdělena do dvou úseků, východiskem je zpravidla roční obrát (tržby) klienta a řada produktů, které využívá. Společnosti s obrátem od 60 do 1.500 mil. Kč jsou obsluhovány obvykle na obchodních centrech segmentu Corporate, klienti s obrátem vyšším jsou obsluhováni zpravidla divizemi segmentu Top Corporations, které jsou v Praze, Brně a v Bratislavě.

Služby Komerční banky využívá skoro 1,62 milionu klientů pomocí 398 poboček a 685 bankomatů po celé České republice a také telefonního, internetového a mobilního bankovníctví. Uvnitř pobočkové sítě Banka vybudovala 20 specializovaných business center pro střední podniky a municipality a 4 centra pro velké podniky. [23]

Příloha 6

Výpočet poměrových ukazatelů

1. Ukazatelé rentability

Ukazatel rentability vloženého kapitálu ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk před zdaněním + nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} * 100$$

$$\text{ROI}_{2007} = 39,19\%$$

$$\text{ROI}_{2008} = 40,9 \%$$

$$\text{ROI}_{2009} = 40,5 \%$$

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv ROA

$$\text{ROA} = \frac{\text{hospodářský výsledek před zdanění, úroky a odpisy}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{ROA}_{2007} = 1,2 \%$$

$$\text{ROA}_{2008} = 1,0\%$$

$$\text{ROA}_{2009} = 1,3 \%$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{ROE}_{2007} = 23 \%$$

$$\text{ROE}_{2008} = 18,7 \%$$

$$\text{ROE}_{2009} = 19,9 \%$$

2. Ukazatele aktivity

Rychlost obratu celkového kapitálu

$$\text{Rychlost obratu celkového kapitálu} = \frac{\text{Provozní tržby}}{\text{Celkový kapitál}}$$

$$\text{Rychlost obratu celkového kapitálu}_{2007} = 1,46$$

$$\text{Rychlost obratu celkového kapitálu}_{2008} = 0,10$$

$$\text{Rychlost obratu celkového kapitálu}_{2009} = 1,3$$

Rychlost a doba obratu zásob

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Provozní tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Rychlost obratu zásob}_{2007} = 8,33$$

$$\text{Rychlost obratu zásob}_{2008} = 3,99$$

$$\text{Rychlost obratu zásob}_{2009} = 4,3$$

Rychlost a doba obratu pohledávek

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Provozní tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

$$\text{Rychlost obratu pohledávek}_{2007} = 6,4$$

$$\text{Rychlost obratu pohledávek}_{2008} = 5,1$$

$$\text{Rychlost obratu pohledávek}_{2009} = 4,2$$

Rychlost a doba závazků

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \frac{\text{Provozní tržby}}{\text{Závazky}}$$

Rychlost obratu závazků₂₀₀₇ = 3,2

Rychlost obratu závazků₂₀₀₈ = 10,03

Rychlost obratu závazků₂₀₀₉ = 9,85

3. Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita

Oběžná aktiva

Běžná likvidita = -----

Krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry

Běžná likvidita₂₀₀₇ = 2,3

Běžná likvidita₂₀₀₈ = 2,1

Běžná likvidita₂₀₀₉ = 2,23

Pohotová likvidita

Finanční krátkodobý majetek + krátk. a dlouh. pohledávky

Pohotová likvidita = -----

Krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry

Pohotová likvidita₂₀₀₇ = 2,33

Pohotová likvidita₂₀₀₈ = 2,13

Pohotová likvidita₂₀₀₉ = 2,25

Okamžitá likvidita

Finanční krátkodobý majetek

Okamžitá likvidita = -----

Krátkodobé závazky a krát. úvěry

Okamžitá likvidita₂₀₀₇ = 0,46

Okamžitá likvidita₂₀₀₈ = 0,6

Okamžitá likvidita₂₀₀₉ = 0,75

4. Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost

Cizí kapitál

Celková zadluženost = -----

Celková aktiva

Celková zadluženost₂₀₀₇ = 36 %

Celková zadluženost₂₀₀₈ = 28,7 %

Celková zadluženost₂₀₀₉ = 20,5 %

Kvóta vlastního kapitálu

Vlastní kapitál

Kvóta vlastního kapitálu = -----

Celková aktiva

Kvóta vlastního kapitálu ₂₀₀₇ = 41,7 %

Kvóta vlastního kapitálu ₂₀₀₈ = 65,7 %

Kvóta vlastního kapitálu ₂₀₀₉ = 75,4 %

Příloha 7

Charakteristika respondentů

Struktura respondentů		Absolutní četnost	Relativní četnost
Struktura respondentů podle pohlaví	Mužů	34	47%
	Žen	39	53%
Struktura respondentů podle věku	15-29let	19	26%
	30-44 let	42	58%
	45-64 let	9	12%
	65 let a více	3	4%
Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání	Základní	1	1%
	Vyučen/a	3	4%
	SŠ bez maturity	3	4%
	SŠ s maturitou	48	65%
	Vyšší odborné	8	11%
	Vysokoškolské	11	15%

Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

Příloha 8

Dotazník pro neklienty Raiffeisenbank, a.s.

Vážený respondente, předkládám Vám dotazník, jehož cílem je zjistit spokojenost zákazníků s bankovními službami. Vyplněním tohoto dotazníku nám poskytnete cenné informace o spokojenosti se službami v bankovním sektoru a případné náměty na jeho zlepšení.

Skupina respondentů zahrnuje všechny věkové kategorie, muže i ženy. Cílovou skupinou jsou všichni potenciální zákazníci, kteří mají zřízený účet u banky.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10 minut.

Odpovězte prosím zakroužkováním Vámi vybrané odpovědi.

1. Jaké banky znáte? Uveďte prosím tři možnosti.

1.1.

1.2.

1.3.

2. Podle čeho se rozhodujete při výběru Vaší banky?

1.1. Podle dostupnosti

1.2. Podle velikosti banky

1.3. Reklamou

1.4. Doporučením od známých

1.5. Podle výsledků hospodaření a hodnocení banky

1.6. Jiný důvod

3. Kolik bankovních účtů využíváte?

- 3.1. Jeden
- 3.2. Dva
- 3.3. Tři
- 3.4. Čtyři a více
- 3.5. Žádný

4. Produkty a služby, které banky využíváte? (prosím uveďte)

5. Napište, prosím, jaké služby a produkty u této banky využíváte?

6. Na škále 1-5 ohodnoťte, prosím, jednotlivé charakteristiky bank z hlediska jejich důležitosti, přičemž 1 znamená „nejvíce důležité“ a 5 „nejméně důležité.“

Charakteristiky	1	2	3	4	5
Bankovní poplatky					
Jednání a ochota bankovních úředníků					
Přehledné informace o bankovních produktech					
Dostupnost (blízkost parkoviště, MHD, bezbariérový přístup)					
Přehledné informace o obchodních podmínkách					
Provozní doba					

Počet bankomatů a jejich dostupnost					
Čekací doba na pobočkách					
Rozsah bankovních služeb					

7. Chtěl/la byste změnit Vaši banku?

- 7.1. ano, určitě
- 7.2. ne, jsem spokojen/a
- 7.3. ne

8. Znáte Raiffeisenbank?

- 8.1. ano
- 8.2. ne

9. Zaregistroval/la jste reklamní spoty v televizi na tuto banku?

- 9.1. ano
- 9.2. ne

10. Uvažoval/la byste v případě změny banky o Raiffeisenbank?

- 10.1. ano, určitě
- 10.2. ne

11. Uveďte, prosím, vaše pohlaví.

- 11.1. muž
- 11.2. žena

12. Uved'te, prosím, do jaké věkové skupiny patříte?

- 12.1. 15 – 29 let
- 12.2. 30 – 44 let
- 12.3. 45 – 64 let
- 12.4. 65 let a více

13. Uved'te, prosím, Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- 13.1. Základní
- 13.2. Vyučen/a
- 13.3. SŠ bez maturity
- 13.4. SŠ s maturitou
- 13.5. Vyšší odborné
- 13.6. Vysokoškolské

14. Vaše návrhy, kde je třeba zlepšit služby.

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji příjemný den.

Ivana Kašpárková

Příloha 9

Dotazník pro klienty Raiffeisenbank, a.s.

Vážený respondente,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty, Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava, oboru Ekonomika podniku, a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit, jak jsou klienti pobočky Raiffeisenbank, se sídlem Dlouhá 3 v Ostravě, spokojeni s jejími službami. Vyplněním mi poskytnete cenné informace o spokojenosti se službami na této pobočce a případné náměty na jejich zlepšení. Tento marketingový výzkum zpracovávám v rámci mé bakalářské práce.

Dotazník je anonymní a proto Vás prosím o pravdivé a objektivní vyplnění.

Skupina respondentů zahrnuje všechny věkové kategorie, muže i ženy. Cílovou skupinou jsou všichni potenciální zákazníci, kteří mají založený účet u Raiffeisenbank, a.s.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut.

Odpovězte prosím zakřížkováním Vámi vybrané odpovědi.

Škálou 1-5 ohodnot'te, prosím, jednotlivé charakteristiky Raiffeisenbanky, a.s. na ulici Dlouhá 3 v Ostravě, z hlediska jejich důležitosti, přičemž 1 znamená „nejlepší“ a 5 „nejhorší“.

Charakteristiky prostředí vaší pobočky	1	2	3	4	5
Dostupnost (blízkost parkoviště, MHD, bezbariérový přístup)					
Interiér a vzhled této pobočky					
Jednání a chování bankovních úředníků ke klientům					
Provozní doba pobočky					

Čekací doba na obsloužení					
Zajištění komplexních bankovních služeb a propojenost s ostatními útvary v bance					
Perfektní znalosti a informace bankovních úředníků o poskytovaných bankovních službách					
Dostupnost informací o obchodních podmínkách a sazebnících					
Dostupnost informací o bankovních produktech					
Diskrétnost a soukromí při jednání					

Zde prosím uveďte, které z poskytovaných služeb byste oželel:

1. žádnou

2.....
.....

3.....
.....

4.....
.....

Zde prosím uveďte, jaké podněty ke zlepšení byste na této pobočce uvítal:

1.....
.....

2.....
.....

3.....
.....

4.....
.....

Děkuji za vyplnění a přeji Vám příjemný den.

Ivana Kašpárková

Příloha 10

Dotazník pro neklienty Raiffeisenbank, a.s. - výsledky

1. Jaké banky znáte?

Jméno banky	Absolutní četnost	Relativní četnost
KB	29	71
ČS	24	59
ČSOB	28	68
RB	17	41
GE money Bank	14	34
FIO Bank	1	2
Unicredit Bank	2	5
Mbank	2	5
ČNB	6	15

2. Podle čeho se rozhodujete při výběru Vaší banky?

Charakteristiky	Relativní četnost	Absolutní četnost
Podle dostupnosti	41	17
Podle velikosti banky	5	2
Reklamou	0	0
Doporučením od známých	5	2
Podle výsledků hospodaření a hodnocení banky	20	8
Jiný důvod	29	12

3. Kolik bankovních účtů využíváte?

Počet	Relativní četnost	Absolutní četnost
Jeden	59	24
Dva	32	13
Tři	7	3
Čtyři a více	2	1
Žádný	0	0

4. Produkty a služby, které banky využíváte?

Banka	Relativní četnost	Absolutní četnost
KB	24	10
ČSOB	24	10
mBank	5	2
GE money Bank	7	3
Česká spořitelna	37	15
Unicredit bank	3	1

5. Napište, prosím, jaké služby a produkty u této banky využíváte?

Bankovní produkt	Relativní četnost	Absolutní četnost
Spoření	5	2
Pojištění	2	1
Kontokorent, úvěr	22	9
Platební karta	37	15
Internetové bankovníctví	49	20
Hypotéka	10	4
Účet	76	31

6. Na škále 1-5 ohodnot'te, prosím, jednotlivé charakteristiky bank z hlediska jejich důležitosti, přičemž 1 znamená „nejvíce důležité“ a 5 „nejméně důležité“.

Absolutní četnosti

Charakteristiky	1	2	3	4	5
Bankovní poplatky	30	4	0	2	5
Jednání a ochota bankovních úředníků	26	11	3	1	0
Přehledné informace o bankovních produktech	20	11	8	2	0
Dostupnost (blízkost parkoviště, MHD, bezbariérový přístup)	20	13	4	1	3
Přehledné informace o obchodních podmínkách	13	17	7	4	0
Provozní doba	17	11	10	1	2
Počet bankomatů a jejich dostupnost	30	5	4	2	0
Čekací doba na pobočkách	22	13	1	4	1
Rozsah bankovních služeb	16	13	8	3	1

Relativní četnosti

Charakteristiky	1	2	3	4	5
Bankovní poplatky	73	10	0	5	12
Jednání a ochota bankovních úředníků	64	27	7	2	0
Přehledné informace o bankovních produktech	49	27	19	5	0
Dostupnost (blízkost parkoviště, MHD, bezbariérový přístup)	49	32	10	2	7
Přehledné informace o obchodních podmínkách	32	41	17	10	0
Provozní doba	41	28	24	2	5

Počet bankomatů a jejich dostupnost	74	12	10	4	0
Čekací doba na pobočkách	52	32	4	10	2
Rozsah bankovních služeb	39	32	20	7	2

7. Chtěl/a byste změnit Vaši banku?

	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano, určitě	20	8
Ne, jsem spokojen/a	41	17
Ne	39	16

8. Znáte Raiffeisenbank, a.s.?

	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	90	37
Ne	10	4

9. Zaregistroval/a jste reklamní spoty v televizi na tuto banku?

	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	63	26
Ne	37	15

10. Uvažoval/abyste v případě změny banky o Raiffeisenbank, a.s.?

	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano, určitě	32	13
Ne	68	28

11. Uved'te, prosím, vaše pohlaví?

Pohlaví	Relativní četnost	Absolutní četnost
Muž	47	34
Žena	53	39

12. Uved'te, prosím, do jaké věkové skupiny patříte?

	Relativní četnost	Absolutní četnost
15-29let	26	19
30-44 let	58	42
45-64 let	12	9
65 let a více	4	3

13. Uved'te, prosím, Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

	Relativní četnost	Absolutní četnost
Základní	1	1
Vyučen/a	4	3
SŠ bez maturity	4	3
SŠ s maturitou	65	48
Vyšší odborné	11	8
Vysokoškolské	15	11

Příloha 11

Dotazník pro klienty Raiffeisenbank, a.s - výsledky

Absolutní četnosti

Charakteristiky prostředí vaší pobočky	1	2	3	4	5
Dostupnost (blízkost parkoviště, MHD, bezbariérový přístup)	5	15	11	0	1
Interiér a vzhled této pobočky	4	14	12	1	1
Jednání a chování bankovních úředníků ke klientům	8	14	8	1	1
Provozní doba pobočky	6	11	12	1	2
Čekací doba na obsloužení	4	10	15	2	1
Zajištění komplexních bankovních služeb a propojenost s ostatními útvary v bance	3	14	14	1	0
Perfektní znalosti a informace bankovních úředníků o poskytovaných bankovních službách	6	16	9	0	1
Dostupnost informací o obchodních podmínkách a sazebnících	3	15	12	1	1
Dostupnost informací o bankovních produktech	4	15	11	1	1
Diskrétnost a soukromí při jednání	7	10	12	2	1

Relativní četnosti

Charakteristiky prostředí vaší pobočky	1	2	3	4	5
Dostupnost (blízkost parkoviště, MHD, bezbariérový přístup)	16	47	34	0	3
Interiér a vzhled této pobočky	12	44	38	3	3
Jednání a chování bankovních úředníků ke klientům	25	44	25	3	3
Provozní doba pobočky	19	34	38	3	6

Čekací doba na obsloužení	13	31	47	6	3
Zajištění komplexních bankovních služeb a propojenost s ostatními útvary v bance	9	44	44	3	0
Perfektní znalosti a informace bankovních úředníků o poskytovaných bankovních službách	19	50	28	0	3
Dostupnost informací o obchodních podmínkách a sazebnících	9	47	38	3	3
Dostupnost informací o bankovních produktech	13	47	34	3	3
Diskrétnost a soukromí při jednání	22	31	38	6	3